



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
SISTEMA DE POSGRADO

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE EMPRESA DE BIENES  
RAICES PARA LA CIUDAD DE GUAYAQUIL: CASO ARROLSA  
S.A.

**AUTOR:**

Torres Almeida Miguel Angel

Previa a la obtención del Grado de:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TUTOR:**

Econ. María del Carmen Lapo Maza Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**  
2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero Civil Miguel Torres Almeida**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DE TESIS**

\_\_\_\_\_  
Econ. María del Carmen Lapo Maza Mgs

**REVISOR(ES)**

\_\_\_\_\_  
C.P.A. Laura Vera Salas Mgs.

\_\_\_\_\_  
Econ. Laura Zambrano Chumo Mgs.

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

\_\_\_\_\_  
Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs

**Guayaquil, 28 de Noviembre del 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Miguel Angel Torres Almeida**

### **DECLARO QUE:**

La Tesis **Diseño de un modelo de empresa de Bienes Raíces para la ciudad de Guayaquil: Caso ARROLSA S.A.**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, 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, 28 de Noviembre del 2013**

**EL AUTOR**

---

**Miguel Angel Torres Almeida**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Miguel Angel Torres Almeida**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magíster en Administración de Empresas** titulada **Diseño de un modelo de empresa de Bienes Raíces para la ciudad de Guayaquil: Caso ARROLSA S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 28 de Noviembre del 2013**

**AUTOR:**

---

**Miguel Angel Torres Almeida**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Padre, a Dios Hijo y a Dios Espíritu Santo y a la Santísima Virgen María por darme salud, valor y sabiduría, que me ha permitido culminar una de las metas más importante de mi vida.

A mi esposa por su amor y apoyo incondicional, que sin ella no lo habría logrado.

A cada una de mis hijas, por su aliento, y comprensión.

Al personal docente y administrativo del Sistema de Posgrado en Administración de Empresas y en especial a la Economista y Magíster María del Carmen Lapo, por su inmensa ayuda y colaboración en la Dirección de esta Tesis.

*Miguel Torres*

## **DEDICATORIA**

A Dios,

A mí esposa, hijas y nietos

A mis familiares y amigos

*Miguel Torres*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Para la investigación de esta tesis se considera a la empresa ARROLSA S.A., empresa familiar, propietaria de edificaciones, que se dedica básicamente al alquiler de sus locales propios y paralelamente incursiona en el mercado de Bienes Raíces para la ciudad de Guayaquil

Dado el auge inmobiliario que se está experimentando en el Ecuador, en los últimos años, y en especial en Guayaquil y su área de influencia, se pretende potencializar a ARROLSA S.A. en el negocio inmobiliario, para buscar su crecimiento y empoderamiento en el mercado local y optimizar su rentabilidad a lo largo del tiempo.

Para conseguirlo, se ha partido de un marco teórico que permita enriquecer los conceptos y actividades de las empresas inmobiliarias y de bienes raíces, estudiando los modelos de negocios de mayor éxito en estos ámbitos, para que esta tesis se nutra de experiencias y conocimientos, para ser aplicados en ARROLSA.

Posteriormente, se ha estudiado la historia y evolución de bienes raíces en Guayaquil y su área de influencia y luego se ha procedido a realizar una descripción y evaluación de ARROLSA S.A., para conocer sus antecedentes, su organigrama funcional y su infraestructura actual y los procesos en la que se desarrolla la empresa.

Se ha realizado un análisis exploratorio y estadístico sobre el mercado de bienes raíces en Guayaquil y sus áreas aledañas, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, ésta última con análisis de variables y preguntas diversas que finalmente ayudarán para establecer las estrategias convenientes para el despegue de ARROLSA en el negocio.

Finalmente, se plantea la propuesta del nuevo modelo de la empresa, haciendo un análisis interno y externo con la ayuda de herramientas de la Administración Estratégica, que concluya justamente en la propuesta la nueva Misión y Visión de ARROLSA S.A, el Plan de Acción a implementarse, la aplicación de Indicadores de Gestión para evaluar permanentemente el desempeño de quienes van a colaborar con la empresa y concluir si los resultados esperados se han cumplido, y se ha se ha realizado un Análisis Económico para alcanzar la viabilidad de las estrategias utilizadas, priorizando dichas estrategias para lograr que la empresa tenga una rentabilidad sustentable a lo largo del tiempo.



## INDICE

AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
INDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
INDICE DE TABLAS.....	xvii
INDICE DE FOTOS .....	xxi
INDICE DE FIGURAS.....	xxii
INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS .....	3
Objetivo general de la investigación .....	3
Objetivos específicos de la investigación.....	3
PROBLEMÁTICA.....	5
JUSTIFICACIÓN.....	7
HIPÓTESIS .....	8
CAPÍTULO I.....	9
MARCO TEÓRICO, CONCEPTOS Y DEFINICIONES .....	9
1.1 Mercado Inmobiliario.....	9
1.2 Bienes Raíces.....	11
1.3 Empresa Inmobiliaria .....	12
1.3.1 Actividades de las empresas inmobiliarias.....	14
1.3.2 Modelos de Empresas de Bienes Raíces.....	22
1.4 Modelos de negocios Inmobiliarios Internacionales .....	26

1.4.1 Modelos de Negocios Inmobiliarios de éxito en EE.UU.....	28
1.4.2 Modelos de éxito en España.....	33
CAPÍTULO II.....	36
HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE BIENES RAÍCES EN GUAYAQUIL Y SU ÁREA DE INFLUENCIA.....	36
2.1 Historia y realidad actual de la industria inmobiliaria en Guayaquil- Ecuador.....	36
2.2 Evolución del Mercado Inmobiliario en Guayaquil.....	43
2.3 Análisis de la oferta del Mercado inmobiliario en Guayaquil.....	46
2.3.1 La oferta de proyectos en la ciudad de Guayaquil.....	46
2.3.2 La oferta en metros cuadrados.....	50
2.3.3 La Variable de precios en el mercado ofertante.....	52
2.3.4 Las ferias inmobiliarias.....	53
2.3.5 Oferta de inmuebles en feria.....	54
2.4 Análisis de la Demanda para el sector inmobiliario de Guayaquil.....	56
2.4.1 Demanda Potencial.....	56
2.4.2 Momento de compra.....	57
2.4.3 Condiciones de Vivienda Actual.....	57
2.4.4 Sectores más atractivos en Guayaquil y sus áreas de influencia.....	59
2.4.5 Preferencias de viviendas.....	61
2.5 Normativas legales en el sector Inmobiliario.....	61
2.5.1 El Sector Inmobiliario y las Normas de Lavado de Dinero.....	62
2.5.2 Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal.....	63
2.5.3 Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador.....	63

2.5.4 Ley para la Regulación de los Créditos para la Vivienda .....	64
CAPÍTULO III.....	65
DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE ARROLSA S.A. ....	65
3.1 Reseña histórica de la empresa ARROLSA S.A. ....	65
3.2 Problemática actual de ARROLSA S.A.....	66
3.3 Organigrama Funcional .....	66
3.4 Descripción de las funciones actuales de los colaboradores de la empresa. ....	67
3.5 Infraestructura actual .....	69
3.6 Capacitación .....	70
3.7 Tipos de Negocios .....	70
3.8 Procesos.....	70
3.8.1 En la compra se ejecutan los siguientes pasos:.....	70
3.8.2 En la venta se ejecutan los siguientes pasos:.....	71
3.8.3 En el alquiler o arrendamientos se ejecutan los siguientes pasos:.....	72
3.9 Mediciones .....	72
3.10 Competidores .....	72
CAPÍTULO IV .....	74
ANÁLISIS EXPLORATORIO Y ESTADÍSTICO SOBRE EL MERCADO DE BIENES RAÍCES EN GUAYAQUIL Y SU ÁREA DE INFLUENCIA. ....	74
4.1 Preguntas para ser resueltas en la Investigación.....	74
4.2 Tipo de Investigación. ....	74
4.2.1 Forma de calcular la muestra.....	75
4.3 Presentación de resultados Cualitativos .....	80

4.3.1 Grupo focal clientes .....	81
4.3.2 Grupo focal especialistas .....	86
4.4 Presentación de resultados Cuantitativos (Encuestas) .....	94
4.4.1 Análisis de las variables.....	95
4.4.2 Análisis de preguntas.....	102
4.4.3 Tablas Cruzadas.....	124
4.4.4 Análisis de correspondencias simples .....	135
4.4.5 Respuesta a las Preguntas de la Investigación .....	138
CAPÍTULO V .....	140
PROPUESTA DEL NUEVO MODELO DE EMPRESA DE BIENES RAÍCES APLICANDO HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. ....	140
5.1 Introducción al Plan estratégico .....	140
5.2. Análisis PESTEL.....	141
5.2.1. Factores políticos.....	141
5.2.2. Factores económicos.....	143
5.2.3. Factores sociales .....	147
5.2.4. Factores tecnológicos .....	149
5.2.5. Factores Ecológicos.....	150
5.2.6. Factores legales .....	150
5.3. Análisis Interno .....	151
5.4 Análisis Externo .....	154
5.4.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	154
5.4.1.1 Amenazas de nuevos competidores .....	155
5.4.1.2 Rivalidad de los competidores actuales .....	156

5.4.1.3 Poder de negociación de los proveedores .....	156
5.4.1.4 Poder de negociación de los Clientes .....	157
5.4.1.5 Análisis de Productos Sustitutos .....	157
5.4.1.6 Evaluación de la industria de bienes raíces a través de las fuerzas de PORTER.....	157
5.5 Análisis Ciclo De Vida de la Industria de Construcción y Bienes Raíces...	159
5.6 Misión, Visión, Valores.....	161
5.6.1. Misión .....	161
5.6.2. Visión.....	162
5.6.3. Valores .....	163
5.7 FODA .....	164
5.7.1 Objetivos Estratégicos .....	164
5.8 Cadena de Valor.....	166
5.9 Plan de Acción.....	167
5.10 Indicadores .....	171
5.10.1 Diseño del modelo del indicador .....	172
5.11 Análisis Económico para alcanzar la viabilidad de las estrategias. ....	188
5.12 Priorización de las estrategias .....	190
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	192
BIBLIOGRAFIA.....	197
ANEXOS .....	200

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Contribución de las Industrias a la variación trimestral del PIB, cuarto trimestre del 2011 .....	11
Gráfico 1.2 Fideicomiso Inmobiliario .....	20
Gráfico 2.1 Ubicación proyectos casas y departamentos vivienda en conjunto actuales .....	44
Gráfico 2.2 Tendencia en ventas por área promedio de viviendas en Guayaquil .....	45
Gráfico 2.3 Ubicación de Proyectos por rango de Precios (Casas y Departamentos) en la ciudad de Guayaquil .....	47
Gráfico 2.4 Porcentaje de Proyectos (Casa-Departamento) en la ciudad de Guayaquil según diferentes sectores .....	48
Gráfico 2.5 Distribución geográfica de los Proyectos (Casas-Departamentos) en Guayaquil .....	50
Gráfico 2.6 Cuadro comparativo crecimiento en miles m2 últimos dos años.....	51
Gráfico 2.7 Cuadro comparativo crecimiento en millones USD últimos dos años.....	52
Gráfico 2.8 Oferta Inmobiliaria por tipo de inmuebles .....	54
Gráfico 2.9 Oferta Inmobiliaria por ubicación geográfica de los proyectos .....	55
Gráfico 2.10 Oferta Inmobiliaria por rango de precios de los proyectos .....	56
Gráfico 2.11 Comparación entre vivienda propia y arrendada .....	58
Gráfico 2.12 Otras condiciones de vivienda .....	59

Gráfico 4.4.1.1 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de pastel para la variable Género .....	96
Gráfico 4.4.1.2 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Histograma para la variable Edad .....	98
Gráfico 4.4.1.3 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Nivel de Escolaridad .....	99
Gráfico 4.4.1.4 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Nivel de Ingresos .....	101
Gráfico 4.4.1.5 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de pastel para la variable Actividad .....	102
Gráfico 4.4.2.1 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Nivel de confianza .....	104
Gráfico 4.4.2.2 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Entregaría bien Inmueble .....	105
Gráfico 4.4.2.3 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable ¿Cuánto invertiría? .....	107
Gráfico 4.4.2.4 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable opciones de adquirir un bien inmueble .....	109
Gráfico 4.4.2.5 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Sectores para adquirir un bien inmueble .....	111

Gráfico 4.4.2.6 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Percepción en cuanto tiempo cree que una empresa de bienes raíces vendería un inmueble .....	118
Gráfico 4.4.2.7 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	119
Gráfico 4.4.2.8 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Tipo de trámite que realizaría .	121
Gráfico 4.4.2.9 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Conocimiento de la solicitud de créditos hipotecarios .....	122
Gráfico 4.4.2.10 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Tiempo de vigencia de créditos .....	124
Gráfico 5.1 Desempleo en Guayaquil .....	143
Gráfico 5.2 Inflación.....	146
Gráfico 5.3 Indicador GINI .....	148
Gráfico 5.4 Las Fuerzas Porter .....	155
Gráfico 5.5 Encuesta Crecimiento del volumen de crédito hipotecario en Ecuador (Millones de dólares) .....	160
Gráfico 5.6 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Nivel de Escolaridad.....	161



## INDICE DE TABLAS

Tabla 4.4.1.1 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	96
Tabla 4.4.1.2 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	97
Tabla 4.4.1.3 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	99
Tabla 4.4.1.4 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	100
Tabla 4.4.1.5 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	101
Tabla 4.4.2.1 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	103
Tabla 4.4.2.2 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	105
Tabla 4.4.2.3 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	106
Tabla 4.4.2.4 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	108
Tabla 4.4.2.5 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	110
Tabla 4.4.2.6 Resumen de los casos .....	112

Tabla 4.4.2.7 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	112
Tabla 4.4.2.8 Resumen de los casos .....	113
Tabla 4.4.2.9 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	113
Tabla 4.4.2.10 Resumen de los casos .....	114
Tabla 4.4.2.11 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	115
Tabla 4.4.2.12 Resumen de los casos .....	116
Tabla 4.4.2.13 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	116
Tabla 4.4.2.14 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	117
Tabla 4.4.2.15 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	119
Tabla 4.4.2.16 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	120
Tabla 4.4.2.17 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	122
Tabla 4.4.2.18 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	123
Tabla 4.4.3.1 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	125

Tabla 4.4.3.2 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	125
Tabla 4.4.3.3 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	126
Tabla 4.4.3.4 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	127
Tabla 4.4.3.5 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	127
Tabla 4.4.3.6 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	128
Tabla 4.4.3.7 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	129
Tabla 4.4.3.8 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	130
Tabla 4.4.3.9 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	131
Tabla 4.4.3.10 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	132
Tabla 4.4.3.11 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	133
Tabla 4.4.3.12 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	134
Tabla 4.4.3.13 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario .....	135

Tabla 4.4.4.1 Nivel de Ingresos Vs Sector donde le gustaría adquirir un bien inmueble.....	136
Tabla 4.4.4.2 Nivel de Ingresos Vs Tipo de trámite que utilizaría.....	137
Tabla 5.1 Tasas de interés octubre 2013.....	145
Tabla 5.2 Cantones más poblados .....	147
Tabla 5.3 Análisis Interno de la Empresa.....	152
Tabla 5.4 Matriz FODA .....	153
Tabla 5.5 Evaluación de la Industria según PORTER.....	158

## INDICE DE FOTOS

Foto 2.1 Modelos de Casa que se construyen en Ciudad Santiago para personas de clase media y baja.....	49
--	----

## INDICE DE FIGURAS

Figura 4.4.4.1 Nivel de Ingresos vs sector .....	137
Figura 4.4.4.2 Nivel de Ingresos Vs Tipo de trámite que utilizaría.....	138

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realiza como base para encontrar un nuevo modelo de empresa dentro del ámbito inmobiliario para el sector de Guayaquil y sus alrededores.

Es innegable observar que en los últimos años, el desarrollo inmobiliario se ha incrementado significativamente, no sólo en Guayaquil sino en las principales ciudades del Ecuador, a pesar que este sector ha tenido etapas críticas, especialmente a finales de la década de los 90 y otra en el 2008; sin embargo, retornó al crecimiento una vez que se realizaron ajustes que abonaron para este crecimiento.

Las altas tasas de interés hasta los años 2000 impedían, un desarrollo sostenible de la industria inmobiliaria, pero a partir de ese año, con la adopción de la nueva moneda que provocaron cambios, principalmente centrados en variaciones sustanciales de la tasa de interés a la baja y a una mayor disponibilidad de recursos para el crédito hipotecario (a partir del año 2004), fue posible que el sector nuevamente despegara y se enrumbara en una etapa de consolidación.

Pero a pesar del despegue, una serie de problemas se han venido suscitando en las empresas promotoras, especialmente de viviendas, que han vendido sus proyectos en planos a muchos ciudadanos de Guayaquil y del Ecuador, pero que no han cumplido con los contratos suscritos, a pesar de haber recibido anticipos y aportes de clientes que han confiado en ellas,

causando decepción de los potenciales compradores y ocasionando especialmente una baja de la credibilidad de los promotores.

Justamente, este estudio es para diseñar un nuevo modelo de empresa en el campo inmobiliario de los bienes raíces, que rescate la credibilidad de los clientes y que permita que el desarrollo inmobiliario se ejecute, con los más altos estándares de la técnica y de la ética profesional, que satisfaga las necesidades de las familias que requieren de un bien inmueble, a precio justo, buscándoles los mejores financiamientos a corto y largo plazo, con tasas convenientes de acuerdo a sus capacidades económicas.



## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general de la investigación**

Diseñar un modelo de empresa de Bienes Raíces para la ciudad de Guayaquil: Caso ARROLSA S.A., que permita formular un Plan Estratégico para la empresa.

### **Objetivos específicos de la investigación**

- Analizar la situación actual del sector inmobiliario de la ciudad de Guayaquil y su área de influencia.
- Diagnosticar el estado actual de ARROLSA S.A
- Realizar actividades de investigación a clientes y especialistas del medio.
- Proponer el nuevo modelo de empresa para potencializar el negocio inmobiliario de ARROLSA S.A. a través del diseño de estrategias.

## **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la investigación es primero el análisis del sector inmobiliario de la ciudad de Guayaquil y su área de influencia así como ver la situación de la empresa ARROLSA y plantear las mejores estrategias una vez realizada la investigación para encontrar el mejor modelo de empresa en bienes raíces para el mercado local.

## **PROBLEMÁTICA**

Actualmente en la ciudad de Guayaquil, las empresas que se dedican a bienes raíces se desarrollan de manera empírica, existiendo personas y empresas que trabajan en este mercado. Por otro lado, en la ciudad de Guayaquil existen empresas constructoras que también han incursionado en el negocio inmobiliario las mismas que tienen un mayor crecimiento, debido que poseen un gran capital de inversión y que han incluido en su staff especialistas en el negocio de la venta de inmuebles o han contratada a empresas que les ayude en la venta de los mismos. Sin embargo, no ha sido suficiente, porque no solamente se trata de comprar o vender bienes inmuebles sino que además de ello, hacer un estudio de las necesidades de los clientes, conocer las realidades de los estratos socio económicos e inclusive investigar el histórico del crecimiento inmobiliario de la que forma parte el negocio de bienes raíces y cuál es su proyección en los próximos diez años.

ARROLSA S.A. como empresa de patrimonio familiar, se ha dedicado al negocio del servicio inmobiliario a través de sus propiedades, que alquila pero a su vez ha incursionado en la compra y venta de bienes inmuebles para los clientes que lo requieren, pero desde el ámbito de servicio, que le permite generar ingresos por concepto de comisiones que obtiene justamente por el servicio que presta.

A pesar del boom de construcciones en Guayaquil, que ha incrementado significativamente el negocio inmobiliario, todavía se siente la

desconfianza de muchísimos clientes, cuando se interesan en algún determinado proyecto que desean adquirir, por las malas experiencias de empresas que no han cumplido en la entrega de los bienes inmuebles con ellos negociados y en mucho de los casos han terminado en estafas. Por esta razón, ARROLSA quiere posicionarse en este negocio, para que a través de la empresa, la gente adquiera los bienes inmuebles pero con concepto nuevo, de honestidad, credibilidad y confianza.

No se puede desconocer que ARROLSA S.A. también se ha desarrollado de manera empírica, en base a experiencias de su personal de vendedores o por conocimientos adquiridos de empresas afines o simplemente investigando el mercado en el momento que se presenta la oportunidad de realizar una actividad de compra o venta de un bien inmueble, indagando los precios del momento vía internet, periódicos o estableciendo las tendencias de los precios de dichos bienes, dependiendo de la ubicación, el sector, el estrato social que habita en ella, sus dimensiones, la seguridad, el transporte, las vías de acceso para llegar a ella, observando si la zona es residencial, comercial o industrial, factores que son necesarios para establecer si un bien inmueble en determinado lugar es atractivo para el potencial cliente.

Se acepta que ARROLSA S.A tiene falencias que algunas de ellas son evidentes y otras que será necesario identificarlas, para que justamente se las pueda remediar y mejorar, buscando medios de gestión especializada que permita su crecimiento.

## **JUSTIFICACIÓN**

Con este trabajo de investigación, se pretende establecer la Misión de la Empresa, que establezca una declaración duradera del propósito de la organización, de tal manera que la diferencie de otras empresas similares, y una Visión en la se defina que se quiere ser en el largo plazo.

Además que permita cumplir un rol de ser buscadores de soluciones, para que los ciudadanos-clientes se sientan satisfechos de las viviendas adquiridas a través de los servicios y que se sientan seguros de los lugares por ellos escogidos.

En la parte interna de la empresa, tener una estructura sólida, con personal calificado, que posicione a la organización en los primeros lugares en el mercado de bienes raíces dentro del negocio inmobiliario.

## **HIPÓTESIS**

El nuevo modelo de empresa mejorará la gestión inmobiliaria y de bienes raíces de ARROLSA S.A., en la ciudad de Guayaquil y sus áreas de influencia, a través de un plan de acción basado en estrategias.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO, CONCEPTOS Y DEFINICIONES**

En este estudio, es importante partir definiendo ciertos conceptos que están vinculados con el negocio inmobiliario. En el proceso intervienen las empresas inmobiliarias, que son organizaciones de contacto entre proveedores-vendedores y compradores.

### **1.1 Mercado Inmobiliario**

Se define como mercado inmobiliario al conjunto de operaciones de compraventa, construcción y arrendamiento de todas las clases de inmuebles que se realizan en un área determinada, así como los estudios sobre su evolución y predicción, que engloban al menos un análisis de la oferta, de la demanda y de las expectativas futuras. En realidad este mercado surge cuando se realiza una operación comercial de cualquier bien inmueble (Amargant, 2008).

Por circunstancias evidentes, en el mercado inmobiliario las negociaciones no se las realiza con mucha frecuencia como se lo hace con otros productos o servicios. Por lo que en esta negociación de inmuebles es importante y necesario que un asesor este informado de los cambios continuos sobre los precios y tendencias en las diferentes zonas que influyen en el sector de las viviendas, porque un descuido de actualización de estas constantes, implican costos o gastos de actualización en la información correspondiente.

En Ecuador es precisamente el sector de la construcción el que ha crecido significativamente en la última década, siendo Quito y Guayaquil los sitios en donde se concentra más de la mitad de las viviendas que se construyen en el país lo que sin lugar a dudas constituye uno de los sectores no petroleros más dinámicos de la economía del país, que contribuye a la generación de empleo. (Revista Ekos, 2010).

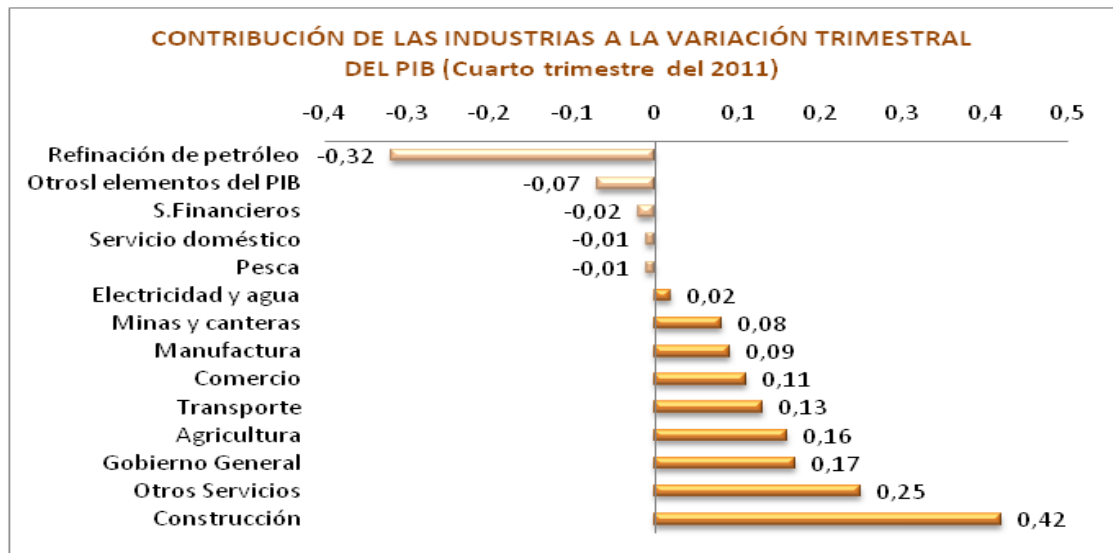
En el país el sector de la construcción se ha caracterizado por ser de los más dinámicos de la economía ecuatoriana por su interesante crecimiento que ha presentado en los últimos años, su contribución al PIB y a su relevante aporte al sector productivo del país. De hecho es uno de los sectores que más fuente de empleo genera.

Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador, el sector de la construcción contribuyó en un 11,10% al Producto Interno Bruto durante todo el 2011, siendo la actividad con mayor contribución, esta industria tiene una proyección de seguir creciendo. Pues existen muchos proyectos de vivienda que se desarrollan, otros que están por desarrollarse en todos los estratos sociales. (Enlace de Estadísticas Económicas – Banco Central del Ecuador, 2011)



### Gráfico 1.1

#### Contribución de las Industrias a la variación trimestral del PIB, cuarto trimestre del 2011



**Fuente:** Estadísticas Banco Central del Ecuador, Enero 2012  
**Elaborado por:** El autor

Por otra parte este sector ha venido evolucionando constantemente en la construcción de viviendas ya que en la actualidad incluyen nuevos materiales conforme a las tendencias del mercado internacional; por lo que los precios de las unidades habitacionales varían en función del área, de la ubicación y de los acabados. Con ello, se ofrece una gran variedad, así como diversas oportunidades de financiamiento, tanto del Estado como de la banca privada.

### 1.2 Bienes Raíces

Se consideran inmuebles todos aquellos bienes considerados bienes raíces, por tener de común la circunstancia de estar íntimamente ligados al

suelo, unidos de modo inseparable, física o jurídicamente al terreno tales como lotes, casas, departamentos/ suites, oficinas, parqueaderos, edificios para vivienda, edificios para oficina, edificios comerciales, construcciones, galpones, bodegas comerciales, industriales, plantaciones agrícolas, forestales, plantas industriales entre otros para el sector comercial e industrial, que en definitiva son bienes imposibles de trasladar o separar del suelo sin ocasionar daños a los mismos, porque forman parte del terreno o están anclados a él (Gutiérrez, 2009).

Los bienes inmuebles se adquieren para comprar, vender, donar, y se pueden dar por herencia; en el caso de empresas públicas, privadas y fideicomisos, se aplica la figura de la donación o comodato, o cederse entre fundaciones o personas caritativas, religiosas, educativas, en las que intervienen personas naturales y jurídicas.

Para perfeccionar este tipo de actos hay que elevar la minuta a escritura pública entre las dos partes que pueden ser, datos que constan en la escritura y es asentada en el Registro de la Propiedad, con fecha de ingreso y de entrega del bien inmueble; y con firmas de responsabilidad de los comparecientes ante un Notario que da fe de acto, para luego cancelar los respectivos impuestos.

### **1.3 Empresa Inmobiliaria**

Una Inmobiliaria es una empresa dedicada a construir, comprar, vender o alquilar bienes raíces.

Tienen por objetivo:

- Actividades inmobiliarias por cuenta propia que comprende las unidades cuya acción exclusiva o principal consiste en la compra de terrenos, inmuebles y partes de inmuebles por cuenta propia, así como las unidades que ordenan la construcción, parcelación, urbanización, etc.. de alojamiento con el fin de venderlas.
- El alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia: comprende las unidades cuya actividad exclusiva o principal consista en el arrendamiento de viviendas y departamentos propios. También incluye el arrendamiento de terrenos, inmuebles, locales industriales, de negocios, etc.
- La urbanización de terrenos y solares y construcción de edificios e instalaciones de todo tipo, para uso residencial (unifamiliar, multifamiliar, colectivo) y no residencial (industrial, comercial y de servicios, etc.), tanto para venta como para alquiler.
- La rehabilitación de edificios ya construidos y transformación en su caso del destino de los mismos.
- La construcción y explotación de instalaciones inmobiliarias complejas (conjuntos turísticos, comerciales, recreativos, etc.).

Linares, Montaña, Navarro (2001). “Por tanto también se puede definir como empresas inmobiliarias a las que actúan sobre los bienes inmuebles, transformándolos para mejorar sus características y capacidades físicas, y

ofreciéndolos en el mercado para satisfacer las necesidades de alojamiento y sustentar las actividades de la sociedad”. Pag.(18).

Además de lo mencionado anteriormente las inmobiliarias suelen otorgar otros servicios, como por ejemplo: Gestionamiento de créditos hipotecarios, asesoramiento inmobiliario, tasaciones de propiedades etc. Todos los servicios no son ejercidos en plenitud por una inmobiliaria, estas ofrecen con un mayor empeño el servicio de compra venta, los demás esporádicamente.

Generalmente en el mercado las empresas no ofertan los otros servicios en el campo de bienes raíces, porque no cuentan con gente especializada en el tema, no tienen bien definido una estructura u organización ni una división departamental especializada en cada servicio; y se concentran en utilizar sus recursos y esfuerzos en el servicio de compra y venta para darle mayor productividad económica realizando todo tipo de campañas publicitarias para darle aún más provecho del que ya existe abandonando y descuidando gradual o totalmente los demás servicios.

### **1.3.1 Actividades de las empresas inmobiliarias**

Las principales ramas laborables a las que se dedican y prestan sus servicios en nuestro medio las empresas inmobiliarias son:

**a. Compraventa de viviendas, departamentos, edificios y lotes.-** La mayoría de las empresas inmobiliarias realizan sus actividades en este campo, obteniendo y a su vez ofreciendo los parámetros relevantes que

facilite la negociación de la compra - venta de estos bienes. Brindan este servicio una vez que tenga, la empresa o el asesor inmobiliario, la información necesaria del edificio, departamento, vivienda o lote para poder dar el asesoramiento a un futuro comprador y de igual manera consultarle lo que necesita y ubicarlo en el lugar adecuado según las posibilidades económicas que tenga el potencial cliente. En ocasiones la empresa o el asesor inmobiliario obtiene por parte del propietario o dueño de una vivienda o lote una exclusividad de la negociación; ya sea por un lapso de tiempo limitado o hasta que se realice la transacción de la misma.

El asesor está en la obligación de garantizar la negociación del bien mediante un contrato de compraventa en el que la persona vendedora transfiera, modifique, crea o excluya derechos y obligaciones a una persona compradora. Los contratos de Compra Venta se ejecutan principalmente cuando las partes de una negociación se comprometen a realizar una futura compra o venta a un plazo estipulado; especificándose aquí las características de la vivienda, edificio, departamento o lote y el precio hasta firmar el contrato definitivo realizado en una notaría.

Una vez notariada si existiese el caso de incumplimiento durante el plazo establecido en estos contratos por cualquiera de las partes, realizarán un pago de indemnizaciones cualquiera de las partes negociantes que no cumplan con lo acordado en dicho contrato.

**b. Construcciones.-** Para que una empresa inmobiliaria brinde el servicio de construcción de todo tipo de vivienda o de un proyecto inmobiliario, debe tener conocimiento de todos los elementos, rubros, actividades de una construcción, la interpretación de planos de viviendas unifamiliares, multifamiliares y urbanizaciones.

**c. Alquiler.-** El alquiler es el traspaso de uso o goce temporal de un bien inmueble que le otorga una persona arrendadora a otra persona arrendataria. Estas transacciones se realizan mediante contratos que especifican las condiciones, el estado de un bien en el que es entregado, aclarando las cláusulas generales que contiene un contrato.

**d. Administración de edificios.-** Constituye el control, organización, planificación en el cuidado, y mantenimiento de un edificio que está destinado a vivienda, oficinas y locales comerciales. Corresponde a la inmobiliaria estar pendiente de todo en cuanto al manejo del personal de mantenimiento y de mantener en buenas condiciones el edificio como son: el aseo o limpieza del mismo, seguridad, contratar al personal adecuado para arreglar cualquier imperfecto que existiese en el edificio o condominio.(PDF Manual General para el uso, mantenimiento y conservación de edificios).

**e. Trámites legales y notariales.-** Es toda actividad que se realiza cuando existen negociaciones de gran índole y que una empresa inmobiliaria se encarga de tramitar con la finalidad de que se legalice la transferencia de propiedad ante una Notaria. Se realizan las actividades de

escritura, inscripción en el registro de la propiedad y de legalizar un contrato de compraventa. (Cañas, 2010)

**f. Peritaje y avalúos.-** En esta actividad un profesional inmobiliario realiza varios procedimientos o estudios especializados. El mercado inmobiliario, para sus diferentes transacciones, requiere de la determinación del precio del bien inmueble, técnica y éticamente elaborado. Asimismo para créditos ante el sistema bancario controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las valoraciones, avalúos o tasaciones de bienes raíces son utilizados para determinar el valor para transacciones de compraventa, alquiler, créditos hipotecarios, reparticiones, aportes a sociedades, cuantificación de patrimonios. (Cañas, 2010).

En el caso de un avalúo de una vivienda los factores que influyen para dar un precio total a una vivienda, edificio, departamento son: el sector en donde está ubicada la vivienda, tiempo de construcción de la misma, entorno del sector, áreas de influencia, valor de construcción.

Por otra parte un avalúo puede realizarse de tres formas. El primero es un Avalúo Técnico por el cual el evaluador identifica los elementos, componentes de una vivienda, edificio, departamento, lote o de un predio, este tipo de avalúo es el soporte para los otros dos siguientes tipos de avalúos. El segundo Avalúo es el Comercial, este avalúo es relacionado a la oferta y demanda de un mercado es un avalúo subjetivo. Generalmente el

valor se ajusta con relación a los elementos de construcción y al terreno. El tercer Avalúo es el Jurídico que es el que permite dirigir algún problema que se ajusta al derecho solicitado ya sea por el juez o por el cliente.

**g. Financiamientos.-** El financiamiento es el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico que puede ser adquirir bienes y servicios, pagar proveedores, etc. Esto se da especialmente para quienes no tienen la capacidad de una compra directa. Se aplica este método para poder llegar a cubrir sus necesidades, su importancia radica en que la inmobiliaria agiliza el proceso y a la vez asesora para un mejor manejo de los recursos que es la base del ahorro.

Se considera importante la confianza entre un banco que presta su dinero y una persona que solicita un crédito para invertir en el financiamiento de la construcción, compra venta o remodelación de un bien inmueble.

Ya que un banco concede un financiamiento a una persona honorable y se basa en las cualidades del prestatario y capacidad de pago. Para los bancos un financiamiento es riesgoso cuando no analizan a fondo la capacidad y condiciones del prestatario, de allí que imponen ciertas severidades y reglas al seleccionar los clientes para préstamos que pueden ser privados e hipotecarios. Es ahí cuando una empresa inmobiliaria ofrece el asesoramiento del financiamiento para que las entidades bancarias otorguen el crédito y minimicen su riesgo.



**h. Asesoría en Gerencia de Proyectos Inmobiliarios.-** Un Asesor en Gerencia de Proyectos Inmobiliarios está capacitado para poder desarrollar un conjunto de actividades como coordinar, monitorear y entregar el producto final a tiempo dentro de los costos establecidos en el presupuesto referencial.

Esto consiste en que el gerente de proyectos conozca de manera completa y exclusiva los aportes técnicos que un proyecto requiere para poder resolver problemas y cumplir con sus funciones de supervisión técnica, planeación, organización dirección, control y asistencia de mercadotecnia. El Gerente de Proyectos posee el conocimiento, la capacidad del manejo y control sus actividades interdisciplinarias de los departamentos técnico, legal y administrativo en la construcción de un proyecto inmobiliario.

**i. Fideicomiso Inmobiliario.-** El fideicomiso inmobiliario es el contrato en virtud del cual se transfieren bienes, que generalmente son inmuebles, al patrimonio autónomo para que el fiduciario los administre y desarrolle con ellos un proyecto inmobiliario, en función de las instrucciones establecidas en el contrato, para lo cual realizará las gestiones administrativas y legales ligadas o conexas con el desarrollo del proyecto inmobiliario. Todo esto se lo realiza en provecho de los beneficiarios instituidos en el contrato (Cánepa & Pantanelli, 2011).

Este mecanismo brinda seguridad a los compradores de un proyecto inmobiliario, y permite a los promotores o al proyecto acceder de mejor manera a fuentes de financiamiento, gracias a un mejor marco legal en el ámbito financiero. Tiene por objeto desarrollar proyectos inmobiliarios y administrar los recursos, que para dicha finalidad se reciban, sea que estos provengan de aportes de los promotores, de reservas, de promesas de compra-venta, de ventas, de créditos, de contratos de administración y/o en general, de cualquier otro concepto vinculado al proyecto inmobiliario.

**Gráfico 1.2**

***Fideicomiso Inmobiliario***



**Fuente:** Gerencia  
**Elaborado por:** El autor

Asegurar a los promitentes compradores de un proyecto inmobiliario, que el dinero por ellos aportado les será reintegrado completamente más los rendimientos respectivos, en caso de que el proyecto no llegare a alcanzar el Punto de Equilibrio.

El principal objetivo de este tipo de fideicomiso inmobiliario es dar la seguridad a los promitentes compradores, de que el dinero por ellos invertido está siendo canalizado única y exclusivamente a la ejecución del proyecto y de acuerdo a las especificaciones previamente acordadas.

El Constituyente transfiere al fideicomiso un bien inmueble (exento de impuestos) con el fin de que éste lo administre y desarrolle el proyecto de construcción, para posteriormente transferir las unidades construidas a los Beneficiarios o a sus Compradores.

El fideicomiso administra tanto los recursos como el desarrollo de la obra, bajo el esquema de Punto de Equilibrio y bajo la dirección del Comité Fiduciario, contratando a los profesionales necesarios para su ejecución: Constructor, Gerente del Proyecto, Fiscalizador, Comercializador, etc.

Mediante la administración fiduciaria se impulsan las obras de construcción y ejecución del proyecto, acorde con las instrucciones que para el efecto imparten sus Promotores o el Comité Fiduciario, que contractualmente estará conformado por los representantes nombrados por los propios Constituyentes Promotores y por la Fiduciaria. Por invitación de los Constituyentes Promotores, participarán del Comité Fiduciario, el

Constructor, el Fiscalizador, el Comercializador, el Gerente de Proyecto, entre otros.

En Argentina El fideicomiso al costo constituye un modelo de negocio inmobiliario de éxito, este es un tipo de estructuración de negocios que implica que cada uno de los interesados en acceder a un bien inmueble asume la figura de inversor por su porcentaje de participación. Tiene que quedar claro: desde el punto de vista de los riesgos no es lo mismo ser comprador de un boleto que fiduciante en un emprendimiento al costo.

El inversor asume los riesgos de los mayores costos. No sólo la inflación. Cada uno de los interesados en acceder a un bien inmueble asume la figura de inversor por su porcentaje de participación. Cada uno de los fiduciantes es un socio solidario en los riesgos que asume el emprendimiento. Cada fiduciante es parte del negocio. Por eso cada uno de los fiduciantes tiene que saber con quién se asocia (el director de obra, la empresa constructora, el desarrollador, el fiduciario, etc.): es fundamental la calidad de los actores. Utilizando esta herramienta han logrado canalizar un importante flujo de fondos que proviene principalmente de pequeños y medianos inversores. (Gómez, Ruiz, Acquarone & Tabakman, 2011).

### **1.3.2 Modelos de Empresas de Bienes Raíces**

En el escenario de las empresas de bienes raíces se han identificado tres parámetros definitorios para la empresa inmobiliaria que no son otros

que el producto, el modelo de negocio y la estructura organizativa necesaria para desarrollar la actividad (Daher, 2013).

#### **a. El producto**

La diferenciación del producto es clave. No es suficiente con producir viviendas que cumplan con la legislación técnica y urbanística vigente, sino que deberán ser productos innovadores que aporten un claro valor añadido al comprador por un precio mucho más ajustado. La viabilidad de una promoción ha de pasar por el estado o disponibilidad de las infraestructuras del lugar donde se asienta, así como su encaje en sus respectivos entornos urbanos.

Construir grandes promociones residenciales en lugares mal comunicados y sin servicios, sólo tiene sentido en un mercado con especulación. Por otro lado esto es un elemento crítico que permitirá valorar también la buena gestión urbanística de las entidades locales.

El nuevo esquema va a requerir por tanto un mayor nivel de especialización de las promotoras inmobiliarias, que tendrán que invertir, al igual que hacen otras industrias, para ofrecer soluciones residenciales competitivas e innovadoras.

En este sentido, la sostenibilidad y el ahorro energético van a jugar un papel clave en la definición de los nuevos productos inmobiliarios, incluyendo el uso intensivo de la energía solar, gestión de residuos y uso de

materiales no contaminantes entre otros para el caso de inmobiliarias cuya actividad también es construcción (Daher, 2013).

#### **b. El modelo de negocio**

Es preciso que todos los elementos de la cadena de valor del proceso inmobiliario se transformen para adecuarse a la nueva etapa, de mayor exigencia y competencia. Esto requiere un esfuerzo permanente de mejora continua en la eficiencia de cada uno de sus procesos. Solo así el crecimiento se asentará sobre bases sólidas.

Teniendo en cuenta que el negocio inmobiliario gira entorno a tareas como la construcción, promoción y comercialización, es recomendable en general que las inmobiliarias se centren en estos aspectos sobre todo en la promoción.

Estas empresas generan calor conociendo la demanda, gestionando el suelo, diseñando el producto adecuado y definiendo e impulsando el proceso técnico, administrativo y legal necesario para llevar a buen término la promoción.

Estas actividades son complejas y entrañan un nivel de riesgo de negocio alto. Por tanto centrar los esfuerzos y el know-how de la organización en estos aspectos justifica la definición de un modelo de negocio propio separado del resto de actividades.

Como se mencionó anteriormente una sola empresa no puede realizar varias actividades inmobiliarias a la vez, por eso existen empresas constructoras especializadas en ejecución de obras, con el fin de que aporten la máxima productividad y valor.

Por último la venta de las viviendas puede realizarse a través de redes de comercialización inmobiliaria, que tengan una fuerte implantación física (agencias) o virtual (portales inmobiliarios). En todos estos procesos la existencia de una adecuada gestión financiera es clave, debido a que los procesos de integración vertical donde algunos promotores inmobiliarios son a la vez sus propios constructores y comercializadores de producto, pueden sufrir una evolución inversa, como reflejo en todo caso de la necesidad de asignar adecuadamente los diferentes riesgos a las actividades que los sustentan. Se trata de un ejemplo de cómo la reestructuración sirve para racionalizar modelos de negocio.

Otra lección posible es por tanto la clarificación dentro del negocio de tareas con estructuras y procesos diferentes. El objetivo es que una actividad exitosa no enmascare un rendimiento deficiente de otra actividad (Daher, 2013).

### **c. La organización**

La estructura de la empresa inmobiliaria debe ser coherente con el nuevo modelo de negocio y lo idóneo es que cuente sólo con aquellos recursos que son necesarios mantener de forma permanente para

desarrollar las actividades centrales de la promoción inmobiliaria: análisis de la demanda, gestión de suelo, definición del producto y control del proceso de producción y venta.

Un modelo de negocio es la teoría y plan básico, así como la estructura, para el funcionamiento de un negocio. Por lo general hay muchos modelos de negocio en una industria. Un modelo es elegido como una preferencia de cómo los propietarios quieren operar, y como respuesta a su mercado y los requisitos del cliente (Daher, 2013).

#### **1.4 Modelos de negocios Inmobiliarios Internacionales**

En uno de sus artículos en Innovation for Growth (Innovación para el crecimiento) Carlos Bezo, especialista en innovación de negocios, hace referencia al modelo de negocio Español y menciona que a pesar de la gran crisis del sector inmobiliario que existe en este país, una parte del mercado correspondiente al 30% pueden captar los agentes inmobiliarios.

También menciona que es cierto que el sector está en depresión, pero también es cierto que la clave de su recuperación está en cambiar el actual modelo de negocio basado en la tienda por modelos que den valor real a los clientes y que exploren nuevos segmentos, nuevos mercados, nuevos servicios, para mejorar dramáticamente la formación de los dueños y agentes inmobiliarios.



Por otra parte tras cuatro años de crisis, las agencias siguen estancadas en un modelo que ya no es eficaz. El actual modelo de negocio de las agencias inmobiliarias españolas sigue siendo el de antes de la crisis.

Estos modelos consisten en llevar a los potenciales clientes al local de la oficina inmobiliaria, donde se le explican las posibilidades que tienen de encontrar comprador, vendedor, arrendador a arrendatario adaptado a su presupuesto y circunstancias. A partir de ahí comienza un ritual de visitas en el que agencia y cliente se van conociendo mejor hasta acertar. Los ingresos llegan por comisiones sobre precio de venta o mensualidades sobre precio de alquiler; generalmente se le cobran al vendedor o al arrendador (Bezo, 2012).

Como acotación general se puede decir que las agencias inmobiliarias tanto españolas, como de otros países identifican a sus clientes a través de anuncios exhaustivos en Internet, portales inmobiliarios, revistas, periódicos, entre otras con información interesante, e inician una fase de captación de los clientes que en muchas ocasiones es percibido como muy molesto por parte de las personas que compran, venden o alquilan propiedades. Es decir, que las agencias no están familiarizadas con el concepto de experiencia del cliente.

Por otra parte los agentes inmobiliarios hablan de calidad, buen servicio y otros refiriéndose a un buen conocimiento de los mercados locales

de su zona; pero pocos se preocupan de un conocimiento sobre los compradores o los arrendatarios.

Continuando con el análisis de Carlos Bezo sobre los modelos de negocios inmobiliarios concluye que, el local (la oficina) sigue siendo el centro de la actividad y la comisión la fuente de ingresos. El servicio se resume en un ahorro de tiempo para los que venden o alquilan propiedades y poco o nada para los que las buscan, ya que por lo general no pagan comisiones.

#### **1.4.1 Modelos de Negocios Inmobiliarios de éxito en EE.UU.**

Al mes de agosto del 2012, el sector inmobiliario y constructor de Estados Unidos continúa arrojando signos de recuperación. Por un lado, las ventas de casas usadas en el país aumentaron, según información del portal web [elmundo.es](http://elmundo.es), un 7,8% en agosto, porcentaje que representa el mayor crecimiento en más de un año; y por otro, el ritmo de construcción de nuevas viviendas se incrementó un 2,3% (Gómez, 2012).

El mercado de la vivienda apunta al alza tras el anuncio de que Reserva Federal adquirirá miles de millones en títulos hipotecarios. Es por eso que quizás este es el país donde el mercado inmobiliario se encuentre más maduro y donde, por tanto, se han desarrollado modelos de negocio más interesantes; si bien en China o la India surgen alternativas realmente innovadoras.

Algunos de los modelos de negocio más interesantes como alternativa o complemento a la intermediación clásica son:

#### **a. Consultoría y servicios**

En lugar de ofrecer la simple intermediación, muchas agencias de éxito ofrecen paquetes de servicio integrales que incluyen información sobre el entorno donde se encuentra la propiedad con una gran transparencia (propiedades vendidas/alquiladas y sus precios, información socioeconómica, infraestructuras, comunicaciones, dotaciones: una radiografía completa del sector), asesoramiento legal, financiero y fiscal, realización de todos los trámites, así como logística para mudanzas. Estas agencias, por ejemplo, The Real Estate Consultants, son en realidad verdaderas asesorías sobre cambios de vivienda con un gran fondo de comercio de propiedades con algunos servicios añadidos, que es más bien el modelo español.

#### **b. Tecnología**

Un modelo de negocio que incluya el uso de la tecnología juega un papel clave para obtener, gestionar y sacar provecho a toda la información. Tanto por el uso de listas de propiedades compartidas o MLS, que reduce mucho el coste de captación, como por la información transparente sobre operaciones en zonas concretas con sus precios de venta o alquiler, así como por los demás procesos alrededor de la gestión fiscal, legal y financiera (Bezo, 2012).

### **c. Customer Experience**

Consiste en aplicar el modelo de Starbucks a la intermediación inmobiliaria. Hay una fuerte inversión en el local comercial y la tecnología, donde se ofrece al cliente comprador o arrendatario una experiencia única de visita de propiedades a través de realidad aumentada y otras tecnologías. Los locales suelen estar diseñados como salas VIP, donde el cliente siente lujo, confort, atención exclusiva y personalizada. Por ejemplo, en The Walk In Real Estate (Australia) no se ve a nadie de la agencia, salvo a su agente personal. Los restantes agentes se encuentran en instalaciones mucho menos confortables realizando las tareas de captación y gestión. La idea es lograr un alto volumen con costes unitarios mínimos, pero para que este modelo sea rentable, una oficina debe trabajar con 40 o 50 agentes freelance como mínimo.(Bezo, 2012).

### **d. Especialización**

Es importante para una empresa en este caso para una inmobiliario poder especializarse en una actividad específica ya que esto la ayudará a ser más eficiente y eficaz en este mercado. Pues hay muchos nichos que requieren servicios específicos.

Por ejemplo Seniors Real Estate ofrece información y asesoramiento sobre viviendas adaptadas, entornos seguros y cercanos a servicios de salud o asistenciales, asesoramiento legal, fiscal y específico.

Por otra parte en EEUU muchos agentes inmobiliarios buscan clientes jóvenes y tratan de especializarse en este segmento del mercado, porque son quienes más se interesan por un inmueble ya sea jóvenes estudiantes que busquen un departamento sencillo o parejas de jóvenes solteras, entre otras. En cambio, otros apuestan por los mayores porque el cambio demográfico implica un nicho creciente con gran capacidad de crecimiento por recomendación.

Aunque en realidad existen muchos más nichos: desde los mencionados estudiantes, la gente que comparte departamentos, los divorciados, el alquiler puro (con servicios de defensa específicos muy interesantes en el Reino Unido), la vivienda ecológica, los profesionales con alta movilidad laboral y expatriados, comercio, industrias, industrias específicas (por ejemplo, instalaciones clínicas), logística, grupos sociales específicos como gays, madres solteras, inmigrantes, antiguos inmigrantes (como agentes en sus países de origen) y nuevos emigrantes (a Alemania, Reino Unido, etc.), nichos étnicos (bazares chinos), etc., solamente es cuestión de observar y analizar el mercado y su posicionamiento. (Bezo, 2012).

#### **e. Sin oficina**

El local de la agencia inmobiliaria no sólo es un gran gasto fijo, sino como se ve en el modelo clásico, buena parte de los esfuerzos y de la inversión se destinan a atraer clientes al local. ¿Qué tal si la oficina va al cliente? Existen ya cientos de aplicaciones para Tablet y móvil desarrolladas

para el sector inmobiliario. Realmente con un ipad, una Tablet, teléfonos inteligentes entre otros, un agente dispone de toda la información que precisa, aplicaciones de cálculo, información legal y fiscal, simuladores, visitas virtuales antes de planificar visitas reales y el manejo de un marketing por redes sociales siempre es beneficioso. (Bezo, 2012).

#### **f. Nuevos segmentos**

Por otra parte si el mercado no funciona, se debe buscar otro mercado. Un caso brillante es el de airbnb, que ha cambiado el concepto de alquiler. ¿Por qué no alquilar una parte de tu casa a turistas que busquen una experiencia real del país (customer experience), además de un mejor precio? Para muchos jubilados, personas sin ingresos por la crisis, familias que llegan apuradas a fin de mes está siendo una opción muy atractiva. Es normal ser escéptico, abrir mi casa a extraños y que convivan conmigo. El principal atractivo de airbnb ha sido incorporar una calculadora que en donde se obtiene cuánto rendimiento puedes recibir por esa habitación que no usas al mes.

El airbnb consiste en una web social que conecta a personas que tienen espacios disponibles con otras que buscan un lugar en donde quedarse. Sobre, todo, lo que airbnb demuestra es que siendo creativos e innovando en el modelo de negocio, mercados que se creían saturados se vuelven de pronto flexibles de nuevo al crear servicios que cubren necesidades reales.

### **g. Multiple Listing Services (MLS)**

Esta es una estrategia colaborativa que se sustenta sobre un sistema informático que permite una gran transparencia de mercado, algo muy necesario para que los clientes empiecen a considerar la intermediación como un servicio de valor. Este permite a los agentes inmobiliarios compartir las propiedades que captan. Al principio a muchos agentes esta opción les molesta, ya que creen que van a entregar a otros las propiedades y clientes que tanto les ha costado captar. Sin embargo, al final, la estrategia funciona porque se multiplican los resultados comerciales y la cartera de propiedades. De hecho, en Estados Unidos, más del 70% de las propiedades se venden por MLS y según datos de la patronal inmobiliaria AEGI, en Cantabria, la comunidad más desarrollada en este ámbito, ya son el 35%. En otras comunidades las cifras están entre el 20% y el 30%, con tendencia creciente.

#### **1.4.2 Modelos de éxito en España**

Hace 7 años en este país se creó redes de PYMES trasladando la experiencia de negocios inmobiliarios de Noruega a España y hoy las centrales de compras entre PYMES son una realidad.

Sin embargo, tal vez sea mucho pedir que una pequeña inmobiliaria de Parla se transforme en una consultora inmobiliaria o que una oficina de Mallorca ponga en marcha un portal global de propiedades turísticas para jubilados. Pero existen ya bastantes experiencias de creación de incipientes nuevos modelos de negocio que pueden hacer el negocio inmobiliario más

competitivo en estos tiempos, profesionalizar este sector y ganar cuota de mercado. (Bezo, 2012).

#### **a. Nuevas formas de facturación**

Facturar a comprador y vendedor: de esta forma se garantiza un buen servicio y se genera la idea de que la intermediación es un servicio de valor.

Facturar por servicios integrales: ofrecer paquetes completos de asesoramiento, donde la intermediación sea un servicio más.

Freemium: ofrecer la intermediación gratis y repercutir sus costes en otros servicios necesarios para la compra venta.

#### **b. Nuevos nichos y segmentos**

Explorar nuevos nichos de mercado junto con la diferenciación sirve para que muchas operaciones entre particulares se confíen a especialistas o trabajar con nuevos segmentos de mercado vendiéndoles formación, marca y conocimiento, contratar agentes para las comunidades específicas son vías fáciles para identificar nuevos mercados.

#### **c. Cooperar con bancos**

Muchas veces vistos como enemigos por los clientes, algunas oficinas se han especializado en vender stock a los bancos, que conocen el mercado mejor que ellos, otras brindan el llamado crédito directo por lo general esto se da con las inmobiliarias más reconocidas y más grandes. Aquí el conocimiento local y de sectores es un gran activo.



#### **d. Modelos tecnológicos**

Construir modelos donde el local comercial no sea imprescindible. Aprovechar las posibilidades de internet y las tecnologías móviles para reducir costes de estructura, incrementar la cartera de propiedades y tener al agente cerca del cliente.

#### **e. Home staging**

Este modelo consiste en mejorar la presentación de una vivienda ya antes habitada (usada) en venta. Se utilizan sencillos cambios de mobiliario y decoración; no hacen falta grandes reformas ni inversiones. Además, se preparan fotografías en alta calidad presentando mejor la casa para atraer a un mayor número de clientes potenciales.

Es así como en un mercado con tanta oferta, al vender una vivienda tiene que destacarse por la calidad. Por lo que este es un elemento básico para atraer la atención. En esencia no es un modelo de negocio nuevo o alternativo para el sector inmobiliario, pero desde luego es un servicio de valor añadido importante que entra de lleno en una concepción de la intermediación inmobiliaria como un servicio útil y eficaz para el cliente, que abarca mucho más que la mera captación de propiedades.

## **CAPÍTULO II**

### **HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE BIENES**

#### **RAÍCES EN GUAYAQUIL Y SU ÁREA DE INFLUENCIA.**

##### **2.1 Historia y realidad actual de la industria inmobiliaria en Guayaquil-Ecuador**

Durante la última dictadura militar (1972-1969) y en los primeros años de retorno a la democracia, el Ecuador y especialmente, Guayaquil, experimentó, un gran avance en el sector inmobiliario, a través de inversiones privadas. Guayaquil creció significativamente, en particular el casco comercial de la ciudad, con la construcción de nuevos edificios modernos y centros comerciales.

Sin embargo, desde 1984 hasta el año 1998, el desarrollo inmobiliario se contrajo, casi colapsando en el año 1999, cuando se produjo la crisis financiera, como consecuencia del congelamiento de los depósitos de la banca ecuatoriana. Cabe recordar, que hasta el año 2000, la moneda nacional era el sucre, moneda que se mantuvo relativamente estable hasta el inicio de la década de los ochenta.

Con el devenir de la democracia (1979) decisiones económicas y políticas de los diferentes gobiernos, desde 1979 hasta el 2000, hicieron erosionar la moneda nacional con permanentes devaluaciones, variando el valor del cambio de 1 dólar estadounidense por 25 sucres, que se mantuvo hasta el año 1979 hasta cotizarse a \$ 25000 sucres por dólar (año 2000),

produciéndose una macro devaluación en el orden del 100.000% entre los años 1979 y 2000. (Banco Central del Ecuador, 2001)

Esto implicaba, que el negocio inmobiliario cada vez se encarecía, dado los constantes incrementos del dólar americano, que incidía en el aumento de los materiales de construcción, especialmente cemento y acero, cuya materia prima se importaba con divisas en dólares.

Ya, desde el año 1990, los bienes inmobiliarios se venían negociando en dólares, a pesar que la moneda nacional era el sucre, aparte de los intereses muy altos con que la banca cobraba, lo cual hizo que la venta de bienes raíces decayera.

En el sector público, desde el año 1992, la ciudad de Guayaquil mejoró sustancialmente con la construcción del Malecón 2000, gracias a la gestión de las nuevas administraciones municipales, que además propició y ejecutó obras viales importantes y la reconstrucción de muchos sectores marginales con la dotación de infraestructura básica, como es el alcantarillado pluvial, sanitario y agua potable, pero a pesar de ello, no despuntaba el negocio inmobiliario, debido a las políticas económicas de los gobiernos en esa época.

No está por demás recordar que hasta la década de los noventa, las ciudadelas existentes más importantes de Guayaquil, eran Urdesa, Miraflores, El Paraíso, Los Ceibos, el Barrio Centenario, el Barrio del Seguro Social (Colindante con Barrio el Centenario), La Alborada,

Sauces, Los Samanes y ya en ese entonces estaba culminando otras ciudadelas como Puerto Azul.

En enero del año 2000 se produce la dolarización en el Ecuador, y a partir de ese año el desarrollo inmobiliario comienza a recuperarse poco a poco, las empresas dedicadas justamente a esa actividad, comenzaron a recuperar la confianza en el mercado inmobiliario, que se mantiene hasta el 2012.

No solamente Guayaquil creció, sino también sectores que se conectan con Guayaquil, tales como la vía a Samborondón, vía a Daule, vía a la Costa e inclusive la edificación en nuevos sectores residenciales populares, en las vías Durán Yaguachi y Durán-Tambo y sus zonas de influencia y sin ninguna duda en todo el Ecuador.

Actualmente, gracias a la dolarización el negocio del mercado inmobiliario se ha impulsado, pues al trabajar con moneda que no es propia, los gobiernos de turno, a partir del año 2000, se han visto impedidos de emitir moneda nacional, a través del Banco Central, desapareciendo las devaluaciones que producía una incertidumbre, no sólo en el negocio inmobiliario sino también en todas áreas de la producción y comercialización de bienes y servicios.

Adicionalmente, el gobierno actual (del Economista Correa), le ha dado un buen impulso a la construcción, vía bonos <<socio vivienda>>, en la que facilita un subsidio al ciudadano que no tiene vivienda y cumpla ciertos

requisitos, para la obtención de este bono, que no es más que un subsidio para que adquiera su vivienda y además el financiamiento a largo plazo que están dando el Instituto de Seguridad y la banca privada.

En Ecuador es precisamente el sector de la construcción el que ha crecido significativamente en la última década, siendo Quito y Guayaquil los sitios en donde se concentra más de la mitad de las viviendas que se construyen en el país además que este es uno de los sectores no petrolero que más contribuye a la generación de empleo.

El sector de la construcción se ha caracterizado por ser de los más dinámicos de la economía ecuatoriana debido al interesante crecimiento que ha presentado en los últimos años y a su relevante aporte al sector productivo del país.

Es importante resaltar que el Ecuador lleva casi diez años de un boom inmobiliario interesante, que evidentemente, se ha sustentado en la dolarización. La estabilidad que esta moneda representa abre las puertas a mayores posibilidades para otorgar créditos de largo plazo, como es el caso de los hipotecarios, lo cual facilita la venta de inmuebles. (Revista Clave, 2012).

Es así como en la actualidad el sector inmobiliario en Ecuador atraviesa una etapa de crecimiento constante en los últimos dos años. Según datos de la Cámara de la Construcción, revelan que el mercado creció un 10% en el 2011 en comparación con el 2010. La oferta que

impulsa esta demanda está compuesta por vivienda terminada; es decir, casas, departamentos y suites listos para habitar; pero también se encuentran terrenos, así como edificios de departamentos y casas en construcción.

Cabe recalcar que las políticas de financiamiento y ayuda del Estado a través del Bono de Vivienda, los créditos hipotecarios que otorga el Seguro Social con bajas tasas de interés, han permitido que la demanda de vivienda se multiplique especialmente para la clase media y baja y que este sector siga creciendo.

En la actualidad el sector inmobiliario es uno de los mercados más atractivos a pesar de las distintas regulaciones impuestas por el presente Gobierno, pues las cifras de este sector hablan por sí solas ya que a pesar de haber tenido varias dificultades en periodos anteriores, se vuelve a tener confianza en este sector.

No obstante, el crecimiento del sector inmobiliario se confirma con cifras. Por ejemplo en el 2010, el monto de créditos para vivienda fue de USD 1097 millones y en el 2011, la cifra llegó a USD 1.190 millones, esto representa un crecimiento del 8,5%. Además, en el 2011 el sector de la construcción representó el 11,10% del PIB, casi dos puntos más que en el 2010, convirtiéndose en la actividad que más contribuye al PIB según fuentes estadísticas del Banco Central del Ecuador (2011)

Con respecto a este sector la ciudad de Guayaquil es la que mayor rotación en ventas de vivienda ha tenido en estos últimos años, siendo el mercado inmobiliario uno de los motores económicos que mueven a la ciudad.

Por otra parte el 83,58% de los 134 proyectos inmobiliarios que se desarrollan en la ciudad y su zona de influencia, se concentra en el norte de Guayaquil (40,3%), la vía a Samborondón después del kilómetro 10 (25,37%) y la vía a la costa (17,91%), según un estudio de la consultora de mercados Market Watch realizado a finales del 2011 y publicado en internet, que determina que estos sitios son los de mayor desarrollo urbanístico. El 16,42% restante se ubica en Samborondón antes del kilómetro 10, Durán y el centro. La oferta en metros cuadrados creció en 6,03% en el 2011, mientras que la oferta de inmuebles pasó de \$ 826'041.671 en diciembre del 2010 a \$1.018'002.808 en diciembre del 2011. (Universo, 2012).

En estos sectores, se ofrecen casas nuevas, con tres dormitorios, de al menos 70 m<sup>2</sup> de construcción, no adosadas, con seguridad privada y a un costo de entre USD 38 000 y 60 000 es el tipo de vivienda que el promedio de las familias guayaquileñas adquiere últimamente, según promotores inmobiliarios e instituciones financieras. Por lo general las personas buscan la comodidad de un hogar aún en terrenos pequeños, cercanos o aledaños a la ciudad, que estén en ciudadelas urbanizadas; concentrándose aquí un mayor porcentaje de la demanda. En cambio, quienes compran bienes de

mayor valía, son aquellos que pertenecen a un estrato social más alto los mismos que prefieren un mejor estilo de vivienda.

Cabe destacar que un factor de gran importancia en el mercado inmobiliario son las fuentes de financiamiento por lo que inversionistas, prestamistas y compradores están dinamizando el mercado a partir de la reinyección de fondos públicos y privados. Pues lo que permite el crecimiento de este mercado son los créditos hipotecarios y los fideicomisos para los constructores.

Los créditos hipotecarios han contribuido evidentemente con una demanda agresiva por los productos inmobiliarios. Por otro lado, los Fideicomisos que el Banco de la Vivienda ha organizado con los constructores han permitido a los promotores obtener financiamientos de capital a condiciones adecuadas y eficientes.

Se cree que en general una variable relevante que podría afectar a la actividad económica en general es una caída dramática y sostenida en el precio del petróleo. Otro caso podría ser que de alguna manera se incrementen las restricciones de acceso a crédito. El mercado es muy sensible a esta variable. Habrá que ver el efecto que tiene la vigencia de la nueva ley de créditos hipotecarios porque la banca podría variar sus políticas, por ejemplo, reducir el porcentaje del valor de la vivienda que financian. Esto tendría una repercusión en la demanda de crédito como se



dio en el 2009 (Eco. Ramiro Crespo, Presidente Ejecutivo de Analytica Securities).

## **2.2 Evolución del Mercado Inmobiliario en Guayaquil**

Desde hace casi dos décadas Guayaquil empezó a convertirse en la gran Metrópolis que es hoy, desde hace 20 años comenzó su vertiginosa y dinámica transformación. Hoy en día es la ciudad más poblada y grande del Ecuador, convirtiéndose en un importante centro de comercio con gran influencia en la economía nacional, donde diariamente se mueve millones de dólares; provenientes de grandes negocios que se cierran en el sector privado, de los medianos y pequeños comerciantes, del turismo y principalmente del sector inmobiliario y construcción, sectores que por su gran desarrollo y crecimiento en proyectos inmobiliarios han hecho crecer a la urbe.

Es así como el crecimiento de las urbanizaciones ha sido fundamental para llegar a ser la ciudad que es hoy. Justamente Guayaquil está expandiéndose hacia varios lugares y los dueños de esas casas son gente joven, y más exigente. Se puede observar proyectos inmobiliarios de grandes extensiones, pero a diferencia de otras ciudades del país, el 95% del total de unidades habitacionales son casas en conjunto y los departamentos apenas llegan al 5%. La ciudad en los últimos 3 años, ha tenido un acelerado crecimiento del sector inmobiliario, reflejo de esto es la tasa de crecimiento del 44% en números de conjuntos habitacionales y un 50% de crecimiento en número de unidades. (Inmobilia, Septiembre 2012).

Esto también se reflejó en el último censo realizado por el INEC en 2010 que de la población de la ciudad, el 61% de sus habitantes tienen una casa propia, el 7,71 % está pagando una, el 21 % arrienda y el 9% restante vive en una casa prestada y no realiza pago alguno por vivir ahí, en el gráfico siguiente se aprecia la ubicación de los distintos proyectos que hoy en día se están desarrollando tanto en casas como departamentos.

**Gráfico 2.1**  
**Ubicación proyectos casas y departamentos en conjunto**  
**actuales**



**Fuente:** MarketWatch  
**Elaborado por:** MarketWatch

En la actualidad los nuevos compradores de vivienda prefieren invertir en casas con mayor área de construcción, las personas que adquirieron viviendas en el 2011 las prefirieron entre 4 y 25 metros cuadrados más

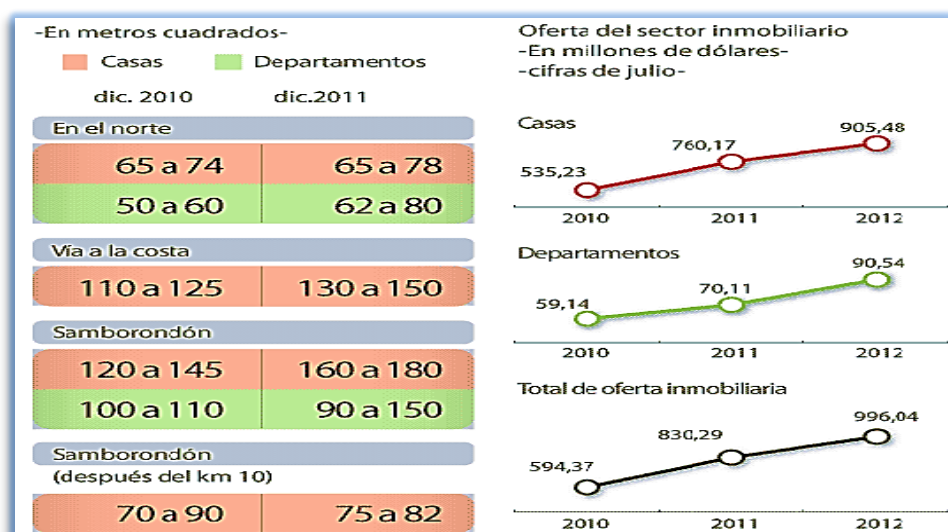
grandes que las que cerraron sus contratos en el 2010, esta inclinación se mantiene en el 2012, según informe de un estudio del mercado inmobiliario de la consultora MarketWatch.

La principal razón por la que hoy en día las personas optan por adquirir este tipo de viviendas es la facilidad para obtener el crédito del Banco del IESS (Biess), pues los compradores pueden endeudarse más y optar por casas más amplias ya que el crédito del Biess tiene un plazo máximo de 25 años y por ello las cuotas mensuales son menores.

En el gráfico posterior se observa la tendencia que han tenido las ventas de viviendas por área promedio de construcción.

### Gráfico 2.2

#### Tendencia en ventas por área promedio de viviendas en Guayaquil



Fuente: MarketWatch-2011  
Elaborado por: Diario El Universo

## **2.3 Análisis de la oferta del Mercado inmobiliario en Guayaquil**

### **2.3.1 La oferta de proyectos en la ciudad de Guayaquil**

En la actualidad existe una gran expansión de la oferta de proyectos de vivienda comparado con años anteriores. Gonzalo Rueda, director de MarketWatch, afirma que la oferta inmobiliaria ahora se ve apoyada por los créditos hipotecarios del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la banca privada, los mismos que el año pasado entregaron \$ 694 y \$ 767 millones en préstamos respectivamente.

Aunque existe poca información sobre este tema, las referencias bibliográficas como datos citados de periódicos, papers y criterios de expertos son de gran soporte para poder investigar, es así como según los datos de MarketWatch, el norte tiene 54 proyectos con 15.247 unidades y están destinados a la clase alta, media y baja, haciéndola diversa en cuanto a precios en comparación a los otros sectores. (El Universo, Febrero 2012)

El gerente general del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Cesar Chevasco, entidad que actualmente financia 20 proyectos a algunas constructoras, refiere que la entidad se enfoca en los estratos medios y bajos, que según cree han sido descuidados.

Así mismo José Furoiani, gerente general de la constructora Furoiani, que impulsa Ciudad Santiago, en la vía a Daule, señaló que esta urbanización con viviendas, cuyos precios van de \$ 25.000 a \$ 35.000 está

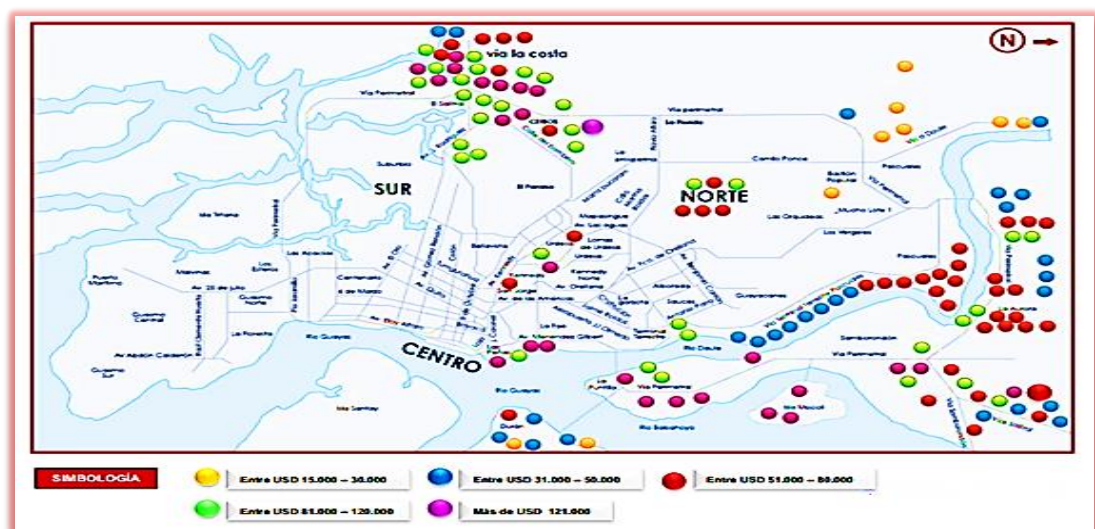
destinada al nivel medio bajo, que es un segmento en el que ninguna empresa inmobiliaria se arriesgaba a invertir.

Por otra parte Lula Monsalve, de la constructora Thalía Victoria que construye dos urbanizaciones en la vía a la costa, para el estatus medio alto, hace referencia en que la competencia impulsa a que las ofertas mejoren en cuanto a precios e infraestructura (El Universo, Febrero 2012).

A continuación, en la gráfico 2.3, se puede observar la ubicación de proyectos por rango de precios en la ciudad de Guayaquil.

**Gráfico 2.3**

**Ubicación de Proyectos por rango de Precios (Casas y Departamentos) en la ciudad de Guayaquil**



**Fuente:** MarketWatch-2011  
**Elaborado por:** MarketWatch-2011

Como se puede visualizar el mayor porcentaje de la oferta actual de vivienda, se encuentra en los sectores del Norte y sus áreas de influencia,

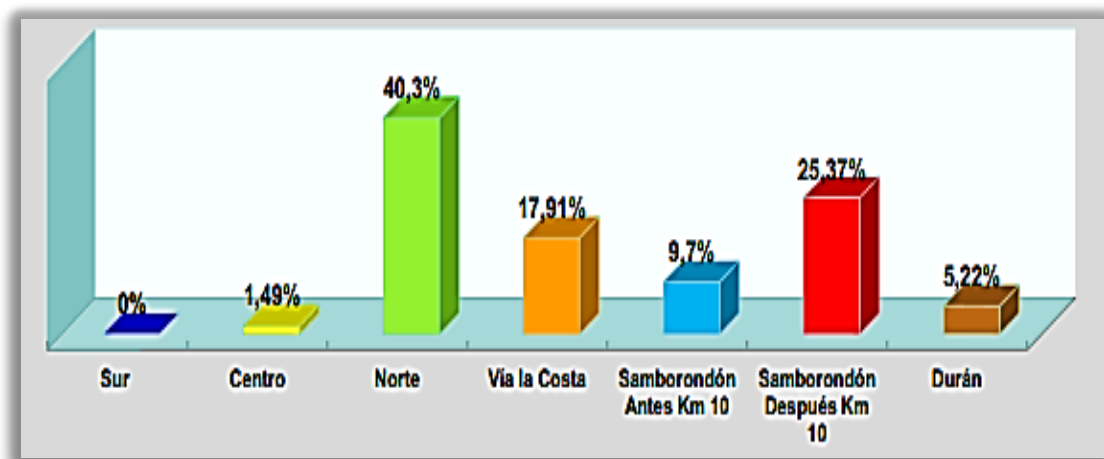
especialmente la Vía Samborondón, donde existe el mayor número de proyectos y unidades disponibles en la ciudad de Guayaquil.

Es así como las vías a la Costa y a Samborondón son claros referentes de una ciudad próspera y emprendedora, y en las cuales se están desarrollando verdaderos centros comerciales y económicos, que cada vez le dan a Guayaquil un toque sofisticado y competitivo. (Ekos Negocios, 2011).

En el gráfico 2.4 se puede observar los sectores donde se están justamente desarrollando inversiones inmobiliarias importantes

**Gráfico 2.4**

**Porcentaje de Proyectos (Casa-Departamento) en la ciudad de Guayaquil según diferentes sectores**



**Fuente:** MarketWatch-2011  
**Elaborado por:** Diario El Universo

Conforme a estudios inmobiliarios de la consultora MarketWatch se obtiene que los proyectos de vivienda de menor costo están entre \$ 15 mil y

\$ 30 mil y son tres, mismos que se encuentran ubicados en sectores aledaños a la vía a Daule, siendo uno de los proyectos más económicos Ciudad Victoria ubicada en el kilómetro 14,5 de la vía a Daule, en el noroeste de la urbe, cuya construcción está supervisada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Otro proyecto de esta índole también es Ciudad Santiago, ubicada en el Km 21 ½ de la vía a Daule, el cual oferta casas como se observa en el gráfico posterior.

**Foto 2.1. Modelos de Casa que se construyen en Ciudad Santiago para personas de clase media y baja.**

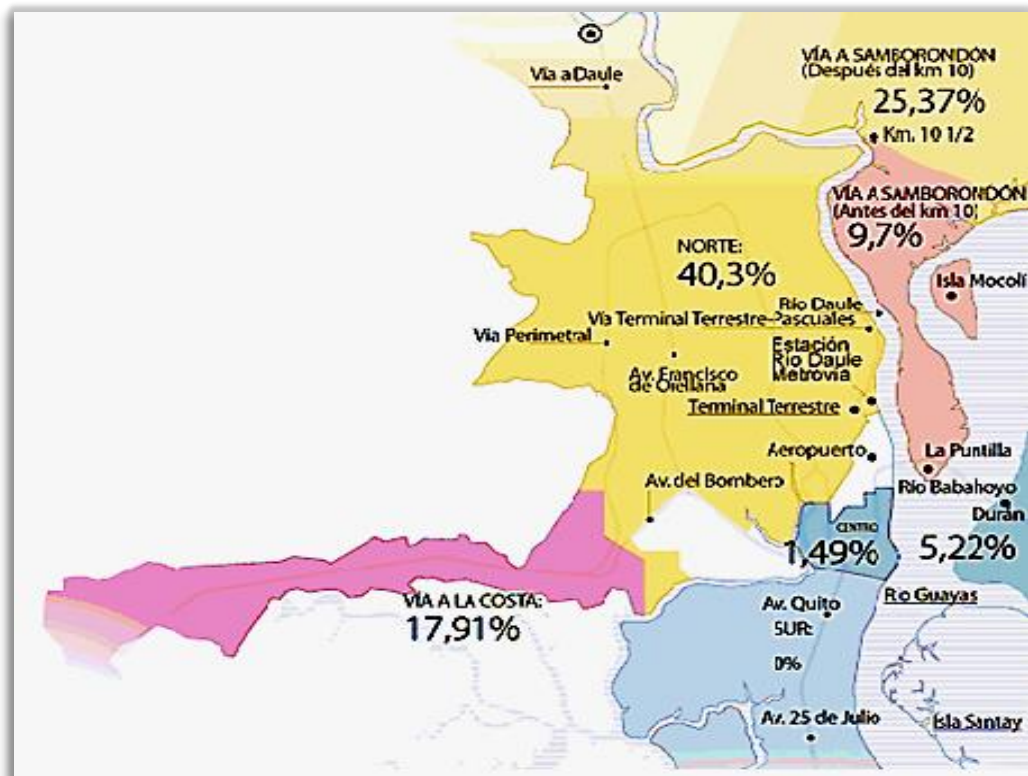


**Fuente:** Diario El Universo  
**Elaborado por:** El autor

En el cuadro posterior se puede observar la distribución geográfica de los diferentes proyectos.

### Gráfico 2.5

#### Distribución geográfica de los Proyectos (Casas-Departamentos) en Guayaquil



Fuente: MarketWatch  
Elaborado por: Diario El universo

#### 2.3.2 La oferta en metros cuadrados

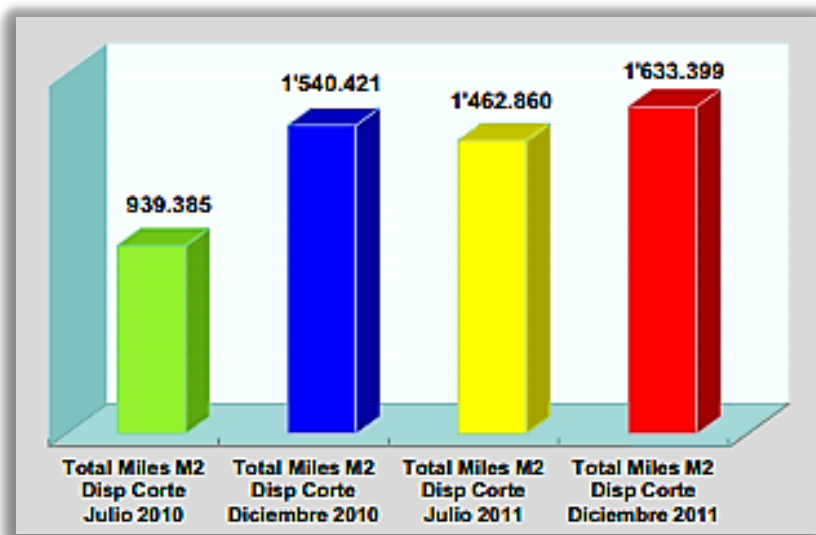
Si se compara la información de Julio 2010 a Diciembre 2011, se evidencia que la oferta en miles de metros cuadrados, creció de forma sostenida en los últimos 2 años. El crecimiento, en metros cuadrados, de Julio – Dic 2011 fue del 73,88%, correspondiente a 694.014 m<sup>2</sup>.



En Guayas, el metro cuadrado de construcción de casas aumentó alrededor del 4%. Las variaciones dependen del tipo de material utilizado por los promotores, de si son importados o nacionales.

**Gráfico 2.6**

**Cuadro comparativo crecimiento en miles m2 últimos dos años**

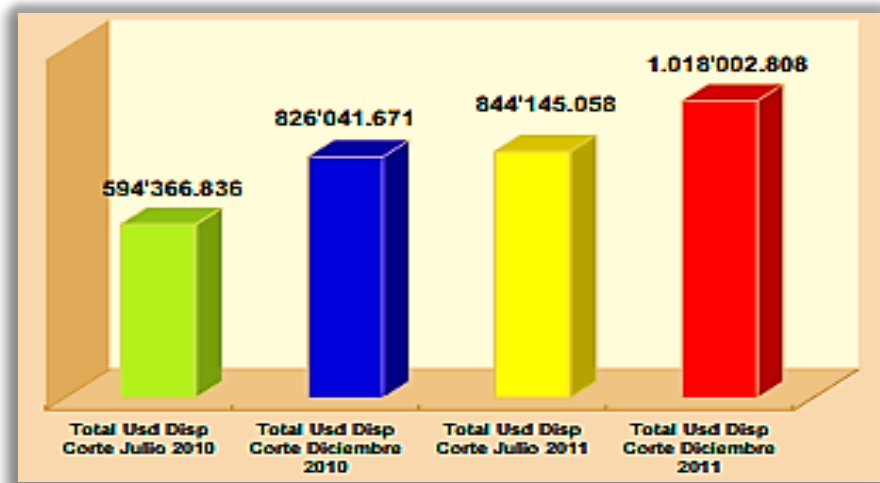


**Fuente:** MarketWatch  
**Elaborado por:** MarketWatch

De igual forma y siendo consecuentes con el aumento en metros cuadrados de construcción, la oferta en millones de dólares, creció en un porcentaje similar. El crecimiento entre Julio 2010 – Dic 2011 fue de 71.28% correspondiente a \$423'635.972.

**Gráfico 2.7**

**Cuadro comparativo crecimiento en millones USD últimos dos años**



**Fuente:** MarketWatch  
**Elaborado por:** MarketWatch

### 2.3.3 La Variable de precios en el mercado ofertante

El mercado inmobiliario en Guayaquil, ofrece una gran variedad de inmuebles que se acomodan al presupuesto de los mercados o segmentos referenciales. En el gráfico 2.3 se observa que el rango de precios en donde existe mayor oferta de vivienda es entre \$31000 y \$50000. El rango entre \$51000 y \$80000, es el segundo en número de proyectos ofertados. En tercer lugar es entre \$81000 y \$120000. Actualmente se está impulsando el desarrollo de proyectos para vivienda de tipo medio bajo y bajo.

Por otra parte muchos de los proyectos ofertados en el primer rango buscan aprovechar las líneas de crédito hipotecario que se están entregando por el BIESS como política del Gobierno Central.

#### **2.3.4 Las ferias inmobiliarias**

En el mercado inmobiliario se tiene la posibilidad de ofrecer al público en general las diferentes ofertas a través de las ferias inmobiliarias. Las ferias inmobiliarias es donde se ofrecen proyectos y financiamientos inmobiliarios a nivel nacional e internacional. Es la Exposición del Sector de Bienes Raíces, la plataforma donde las empresas constructores pueden exhibir sus proyectos actuales y futuros. Durante años, estas ferias han transformado en parte del proceso de compra de viviendas y estimula el Crecimiento de este mercado.

En las ferias de vivienda se ofertan Casas, departamentos, terrenos y soluciones habitacionales en diferentes ubicaciones, siendo un rubro de constante crecimiento en nuestro país. Desde estas exposiciones tanto visitantes como expositores encuentran la solución a concretar un gran negocio a corto, mediano o largo plazo.

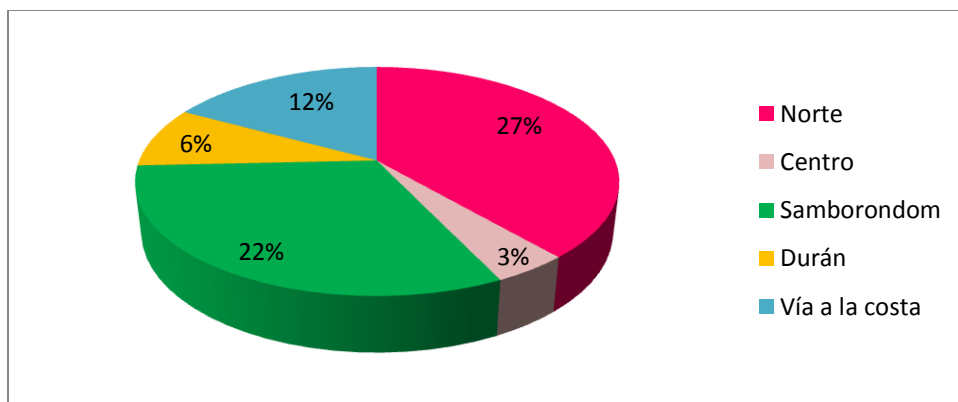
En los últimos 16 años, estas han sido testigo de la creación de nuevos proyectos inmobiliarios, es así que hoy, en esta exposición se juntan Empresas Constructoras, Promotoras Inmobiliarias, Entidades Financieras, así como también Ingenieros y Arquitectos que promocionan sus diseños y proyectos, para ofrecer servicios a quienes buscan: Casas, Departamentos, Oficinas, Terrenos dentro y fuera de ciudad. De la última feria realizada en Guayaquil impulsada por el BIESS se pudieron rescatar los siguientes datos con respecto a la oferta de inmuebles.

### 2.3.5 Oferta de inmuebles en feria

En la ciudad de Guayaquil, se realizó la primera Feria de la Vivienda BIESS, que atendió al público desde el 23 hasta el 26 de agosto del 2012. El sector inmobiliario estuvo presente a través de 37 expositores, que presentaron 97 proyectos al público, con oferta de casas, departamentos, terrenos y oficinas. En el gráfico posterior se presenta la composición de esta oferta, la misma que demuestra una marcada tendencia hacia la construcción de proyectos de casas.

**Gráfico 2.8**

**Oferta Inmobiliaria por tipo de inmuebles**



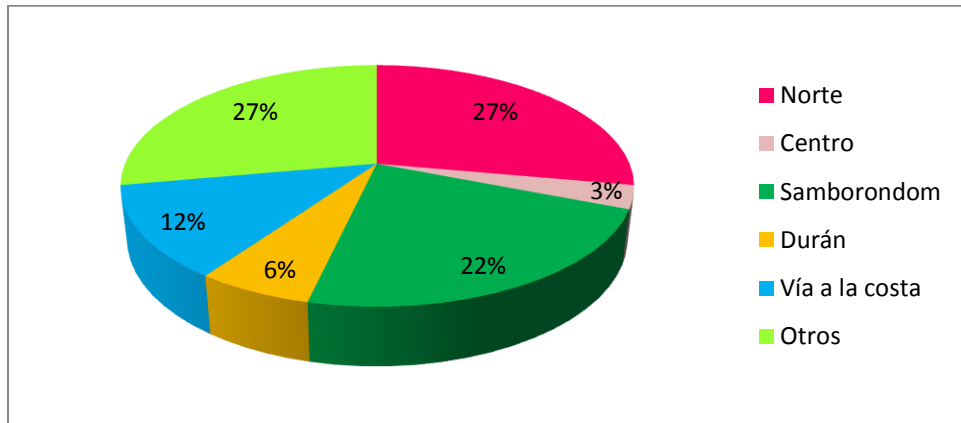
**Fuente:** Bienes Raíces Clave

**Elaborado por:** El autor

En el siguiente cuadro se grafica el desglose de esta oferta, tomando como parámetro la ubicación geográfica de los proyectos

**Gráfico 2.9**

**Oferta Inmobiliaria por ubicación geográfica de los proyectos**



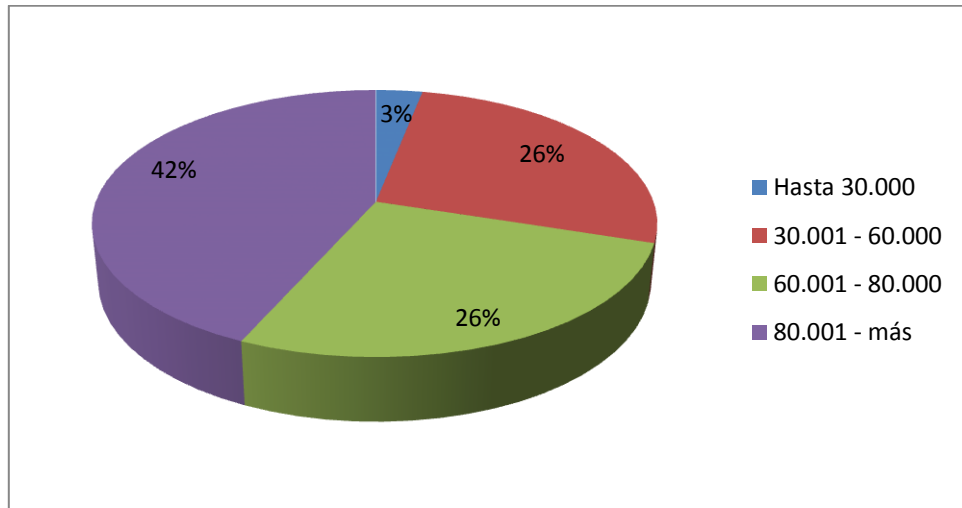
**Fuente:** Bienes Raíces Clave

**Elaborado por:** El autor

Por otra parte también es importante el análisis en el que se relaciona el rango de precios por cada tipo de oferta que se dio en la Feria. El detalle en el siguiente gráfico. Cabe resaltar que el rango menos atendido al momento, es el que abarca unidades de vivienda de hasta \$30.000, razón por la cual el Eco. Ramiro González, Director General del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS y Presidente del Directorio del BIESS, hace énfasis en su decisión de apoyar a los constructores que requieran financiamiento para ejecutar proyectos para este segmento socio económico de la ciudad y darles prioridad también a los sectores de clase baja.

**Gráfico 2.10**

**Oferta Inmobiliaria por rango de precios de los proyectos**



**Fuente:** Bienes Raíces Clave  
**Elaborado por:** El autor

## **2.4 Análisis de la Demanda para el sector inmobiliario de Guayaquil**

### **2.4.1 Demanda Potencial**

Una de las ciudades de mayor potencial de vivienda en el país, por su población, es Guayaquil, donde existen mercados importantes donde se puede identificar oportunidades de crecimiento para el sector inmobiliario. En este segmento, la demanda de vivienda aumentó como efecto de la reactivación de las líneas de crédito del BIESS, y del bono de la vivienda. En esta ciudad, el mercado inmobiliario se mueve de una manera muy acelerada dada la alta demanda donde se ha vendido hasta mediado del 2012 poco o más de 18000 unidades siendo hoy los compradores más importantes la gente de clase media baja, especialmente los afiliados al IESS.

#### **2.4.2 Momento de compra**

En la actualidad se considera que es un buen momento de compra para adquirir una vivienda debido a las facilidades de crédito hipotecario sobretodo del Biess. Dalton Zurita, gerente comercial de Corporación Inmobiliare Internacional, menciona que las personas ven la compra de una vivienda como una inversión a largo plazo.

Agrega que uno de los factores que han facilitado el endeudamiento es que el Biess permita comprometer hasta el 40% de los ingresos de las personas, mientras que los bancos preferían limitarlo al 30%. (El Universo, Septiembre 2012)

Por otra parte Sergio Lannuzzelli, gerente comercial de la empresa inmobiliaria Lotepec, comenta que cuando una persona llega con el interés de comprar una casa, lo más seguro es que adquiera una vivienda sobre el precio que tenía planificado. Los compradores no se fijan límites rígidos de pago mensual. Es decir, si presupuestaban gastar \$ 400 mensuales, pero encontraron una casa que les gusta más por \$ 500 al mes, seguramente elegirán la que exige un mayor gasto (El Universo, Septiembre 2012).

Es por que como estas personas se consideran que este es efectivamente un buen momento para invertir en la compra de un inmueble.

#### **2.4.3 Condiciones de Vivienda Actual**

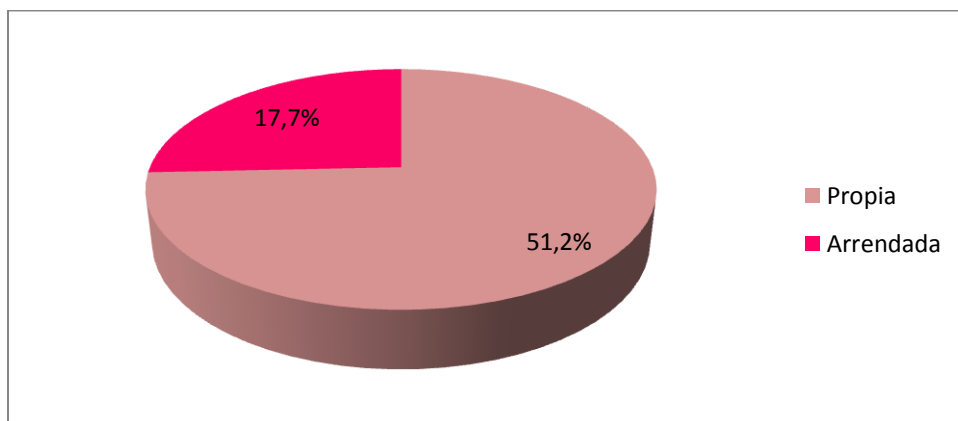
Como se puede observar en el gráfico número 2.11, el porcentaje de vivienda propia en la provincia del Guayas está por encima del arriendo en

casi treinta y tres puntos porcentuales. Esto indica que las personas prefieren tener vivienda propia que arrendarla.

Principalmente este fenómeno se da en la clase social media y media baja, que son los sectores con mayor predisposición a la compra ya que por cultura y tradición, estos segmentos quieren asegurar un techo para vivir.

**Gráfico 2.11**

**Comparación entre vivienda propia y arrendada**



**Fuente: INEC**

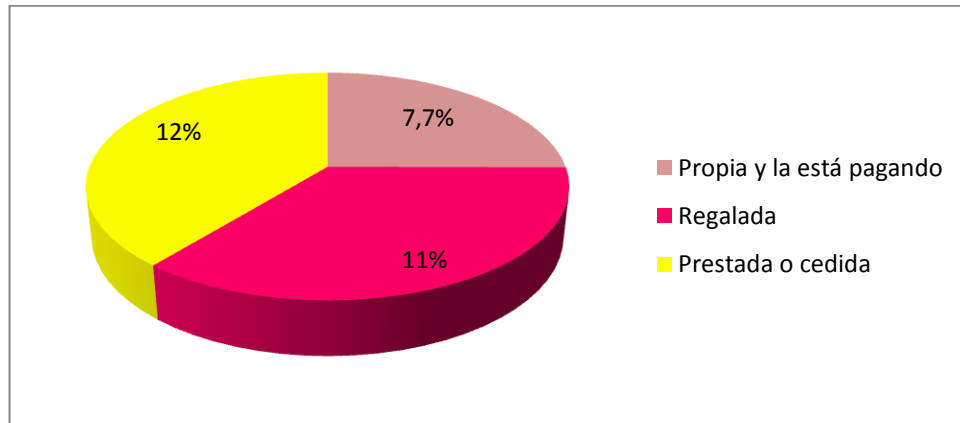
**Elaborado por: El autor**

Dentro de la clasificación de las condiciones de vivienda actual también se encuentran varias categorías que se detallan en el gráfico Número 2.12:



**Gráfico 2.12**

**Otras condiciones de vivienda**



**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** El autor

Se puede ver que el porcentaje de vivienda prestada es aún representativa en esta categoría, y sigue representando una oportunidad para el negocio inmobiliario.

#### **2.4.4 Sectores más atractivos en Guayaquil y sus áreas de influencia**

De lo expuesto anteriormente y según los expertos en el tema de inmobiliarias en Guayaquil se considera que el sector más demandado y por ende el más atractivo para invertir en proyectos inmobiliarios son la vía a Samborondón, vía a la costa, y sectores del norte de la ciudad donde actualmente se desarrollan proyectos de vivienda y comercio.

Es interesante observar que una vez que se ha cruzado el puente que conecta Guayaquil con la Puntilla, sector que pertenece al cantón Samborondón, se han desarrollado, desde la Puntilla a lo largo de la vía Perimetral, una serie de urbanizaciones cerradas de viviendas para familias

de condición media-alta, con la construcción de villas y edificios de apartamentos. Indudablemente, la seguridad ha sido uno de los parámetros que atrae a las familias en este sector. Continuando por la vía Perimetral se atraviesa por sectores que pertenecen al cantón Samborondón, al cantón Daule y al cantón Salitre, Y al llegar a la parroquia Pascuales, nuevamente corresponde al cantón Guayaquil.

Justamente, a lo largo de la vía Perimetral, desde el sector la Aurora hasta Pascuales, se han construido urbanizaciones para familia de nivel medio. Los Promotores, también han implementado estas zonas con la construcción de nuevos centros comerciales.

Al 31 de octubre del 2012, se está edificando un nuevo centro comercial de la empresa El Rosado, que dará servicio a los sectores que se comunican con Pascuales, Salitre y Samborondón.

En la vía a Salitre se están desarrollando urbanizaciones para estratos sociales medio, que con el tiempo se van a constituir en sectores de gran plusvalía. En el sector vía a la Costa también se están desarrollando urbanizaciones, desde Puerto azul hacia Chongón.

Definitivamente, el sector vía a la Costa será el nuevo polo de desarrollo inmobiliario de Guayaquil, porque este sector se encuentra ubicado en la zona de Daular, donde se tiene proyectado construir el nuevo aeropuerto internacional de Guayaquil.

#### **2.4.5 Preferencias de viviendas**

Hoy en día las personas prefieren adquirir una casa nueva antes que usada, aunque esta no deja de ser una opción de compra para aquellas personas que disponen pocos recursos a la hora de comprar una vivienda, el 80% de las familias que busca vivienda prefiere una casa antes que departamento, por independencia, así mismo hay ciertas características que las personas tienen en cuenta al momento de buscar una vivienda tales como: que sea una vivienda segura, confortable, acogedora, de buena plusvalía, con buena ubicación y de buen aspecto, siendo la más importante la seguridad de la vivienda seguido por que sea acogedora.(Cadena, Ramos, Pazmiño & Mendoza, 2010).

Otro aspecto de gran importancia a la hora de decidir comprar un bien es la forma de pago, teniendo como primera opción de financiamiento el crédito directo ya sea por medio de la banca privada o de la banca pública, aunque en la actualidad el BIESS tiene el 57% del financiamiento en créditos hipotecarios. Por otro lado los planes de financiamiento mixtos (contado y crédito) también son una de las opciones preferidas por los clientes y como última opción está el pago de contado en base a una investigación realizada por MarketWatch.

#### **2.5 Normativas legales en el sector Inmobiliario**

Las actividades comerciales relacionadas con los bienes inmuebles pareciera un acto jurídico de poca significación, no obstante no es así. En el mundo entero el sector inmobiliario es una de las áreas más importantes de

la economía, no solamente por los ingresos que genera, sino por cuanto dichas inversiones se traducen finalmente en fuentes generadoras de empleos, así mismo el sector inmobiliario cuenta con servicios de asesoramiento profesional en las áreas, técnica, financiera, fiscal, administrativa, contable, auditoría de cuentas, legal, marketing y todo el entorno que abarca el importante campo de los bienes raíces en Ecuador por lo que los involucrados en el área inmobiliaria deben adaptarse a las normas y ordenanzas que rigen estas actividades, como la codificación de uso del suelo, normas constructivas, tasas y demás obligaciones tributarias, oferta y demanda inmobiliaria, acceso a financiamiento como crédito hipotecarios.

Es por eso que en el país hay algunas normativas legales referentes a este sector para su control aunque en el mercado de los bienes raíces no existe una regulación oficial de los precios, sino que esto va de acuerdo con las tendencias financieras del mercado y/o al lugar donde vaya a estar ubicado el bien, existen otras leyes como las siguientes:

### **2.5.1 El Sector Inmobiliario y las Normas de Lavado de Dinero**

En el Registro Oficial 710 del 24 de mayo de 2012, se estipula que las personas jurídicas, que tengan como actividad la construcción o la inversión e intermediación inmobiliaria deben dar cumplimiento a las normas para la prevención del lavado de activos. Esta normativa representa un importante avance ya que el sector inmobiliario puede ser objeto de inversiones. Con

esta nueva normativa se pone una nueva traba para que ingrese al mercado dinero que no esté debidamente justificado.

### **2.5.2 Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal**

El Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal, expedido mediante el Decreto Ejecutivo 1229 y promulgado en el Registro Oficial No 270 del 6 de septiembre de 1999 y reformado, mediante el Decreto Ejecutivo 1759 y promulgado en el Registro Oficial No 396 del 13 de diciembre del 2001 tiene por objeto establecer los principios y normas que deben regir para todos los inmuebles cuyo dominio estuviera constituido en condominio o declarado en régimen de propiedad horizontal.

### **2.5.3 Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador**

Esta ley determina 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 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 ya 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.

#### **2.5.4 Ley para la Regulación de los Créditos para la Vivienda**

También conocida como la Ley de Hipotecas, consiste en que una persona que haya caído en mora, pueda devolver su casa al banco, evitando así el embargo o remate de otros bienes. Es obligación de las autoridades de control, en este caso de la Superintendencia de Bancos, vigilar que las instituciones financieras no concentren dentro de sus carteras de crédito, altos niveles de préstamos hipotecarios, y exijan a sus clientes los requisitos necesarios para comprobar su solvencia y garantizar su deuda aunque muchos opinan que una de las consecuencias podría ser que menos personas tengan acceso a viviendas (El Universo, abril 2012).

## **CAPÍTULO III**

### **DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE ARROLSA S.A.**

#### **3.1 Reseña histórica de la empresa ARROLSA S.A.**

La compañía ARROLSA S.A. Fue constituida en la ciudad de Guayaquil en el año 2002. Su oficina se encuentra ubicada en las calles Panamá y Orellana, centro de la ciudad.

La compañía tiene por objeto la compra, venta, arrendamiento, permuta, anticresis y al administración de bienes raíces. Para el cabal cumplimiento de tal objeto podrá ejercer agencias, comisiones, representaciones y mandato: realizar importaciones de enseres necesarios para su actividad; fundar o constituir sociedades relacionadas con su finalidad social o integrar como socia o accionistas de cualquier otra compañía; y, en general tendrá plena capacidad para celebrar toda clase de actos, y/o contrato y contraer obligaciones cualquiera que fuere su cuantía, autorizado que estén relacionados con su giro.

Desde su creación ARROLSA S.A., actúa como una empresa inmobiliaria familiar que actualmente ofrece el servicio de corretaje de bienes raíces, posee departamentos y locales propios para su alquiler, de tal manera que su centro y área de influencia ha sido Guayaquil.

Sin embargo, con el auge inmobiliario que se ha producido en los últimos años, gracias a la dolarización, los accionistas de ARROLSA S.A., desean innovar su campo de acción, especialmente en la inversión y

comercialización de bienes raíces en viviendas y áreas residenciales, además de establecer el modelo de negocio idóneo que debe seguir la empresa para poder cumplir con este deseo de innovación y crecimiento empresarial.

### **3.2 Problemática actual de ARROLSA S.A.**

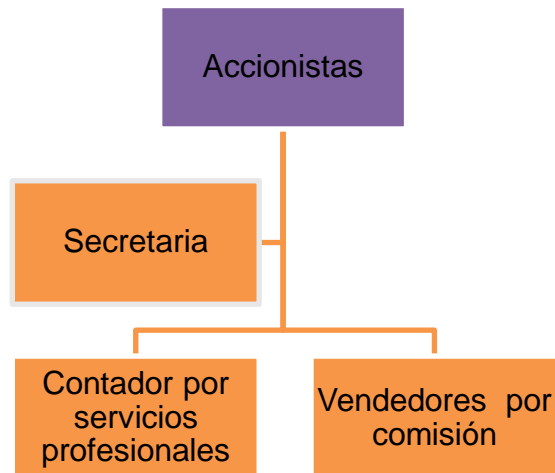
Con respecto a la estructura organizacional de la empresa es muy pobre, constituyendo así la causa del problema principal por la que se realiza este proyecto, con la finalidad de mejorar la misma proporcionando un modelo de negocio y por ende de estructura organizacional que se ajuste a la empresa y pueda hacer de ella una compañía competitiva capaz de mantenerse en el mercado inmobiliario ante la presencia de otras grandes organizaciones que constituyen sus principales competidores.

### **3.3 Organigrama Funcional**

Con respecto al organigrama funcional, de la empresa, está constituida por los accionistas, un representante legal, una secretaria, un contador y dos empleados que se encargan de realizar las labores del corretaje tal y como se observa a continuación:



### **Organigrama Funcional de ARROLSA S.A.**



**Fuente:** Gerencia  
**Elaborado por:** El autor

#### **3.4 Descripción de las funciones actuales de los colaboradores de la empresa.**

##### **Accionistas:**

Actualmente existen dos accionistas y uno de ellos es el representante legal de la empresa que se encarga de pagar las cuentas, generar negocios esporádicamente y establecer contactos cuando su tiempo lo permite.

##### **Contador:**

El contador que labora en la empresa se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación al representante legal de los estados financieros.

Proporciona además asesoramiento en planes económicos, financieros y tributarios.

Se encarga de realizar estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen a la empresa y proporcionar soluciones para el mismo. Esta persona labora bajo la modalidad de servicios prestados.

**Secretaria:**

La secretaria que labora en la empresa realiza actividades específicas de apoyo al representante legal, así como, otras tareas asignadas por el mismo. Entre las funciones que desempeña se encuentran las siguientes:

- Apoyar en las labores de su cargo a la Dirección de la Empresa.
- Archivar, registrar y controlar documentos importantes.
- Receptar, registrar y distribuir toda la documentación que ingresa a la Empresa (Cartas, Informes, Facturas, Recibos, etc.).
- Tramitar y procesar los expedientes que fluyen del representante legal.
- Atender la central telefónica, e informar a nivel interno y al público sobre las gestiones que se vienen realizando en el área de su competencia.
- Proporcionar los requerimientos de suministros diversos: Útiles de oficina, aseo y limpieza y suministros para equipos de oficina.
- Gestionar la compra, control y distribución de los mismos.

- Controlar y supervisar los servicios de limpieza en la sede de la Empresa.
- Tramitar el pago de las facturas y recibos.
- Y cualquier otra labor que le sea asignada.

### **Vendedores:**

Los vendedores con quienes cuenta la empresa son los que se encargan de realizar las labores del corretaje. Estos trabajan por comisión esporádicamente.

### **3.5 Infraestructura actual**

La empresa es dueña de propiedades que actualmente arrienda a terceros.

A continuación se detalla los inmuebles, muebles y equipos que posee la empresa.

#### **Inmuebles**

1 Oficina de 60m<sup>2</sup>

#### **Muebles**

Mobiliario de aproximadamente 8 años

#### **Equipos y tecnología**

3 equipos de cómputo

3 impresoras

1 copiadora

1 central telefónica para 4 líneas convencionales

3 líneas convencionales

1 celular

Software de utilitarios básicos

Internet

Equipos de aires acondicionados

### **Vehículos**

1 vehículo para movilización

## **3.6 Capacitación**

Los vendedores trabajan bajo el sistema freelance. Han realizado por cuenta propia cursos en la Asociación de Bienes Raíces (Acbir)

## **3.7 Tipos de Negocios**

Al momento el único tipo de negocio inmobiliario que desempeña la empresa es el corretaje, por lo que al definir el nuevo modelo de empresa se espera también que la empresa pueda desenvolverse en otras actividades que implica el negocio inmobiliario.

## **3.8 Procesos**

La empresa brinda el servicio para la compra, venta y alquiler de inmuebles.

### **3.8.1 En la compra se ejecutan los siguientes pasos:**

Paso 1: Se pone a disposición de los clientes que desean comprar algún bien inmueble, vía propaganda en los medios escritos, es decir los periódicos o diarios locales. El cliente solicita el servicio.

Paso 2: La empresa presenta al cliente las opciones de bienes inmuebles que están a disposición de los posibles compradores.

Paso3: Se define con el comprador el monto que está dispuesto a pagar por la compra de un bien y se pacta la comisión que la empresa gana por este servicio, que generalmente es alrededor del 2%.

### **3.8.2 En la venta se ejecutan los siguientes pasos:**

Paso 1: La empresa se pone a disposición de los clientes que desean vender algún bien inmueble, vía propaganda en los medios escritos, es decir los periódicos o diarios locales. El cliente solicita el servicio.

Paso 2: La empresa se contacta con las personas naturales o jurídicas que desea comprar el bien inmueble usando los medios anteriormente señalados

Paso3: Se define con el cliente el monto que está dispuesto a pagar por la compra de un bien y se pacta la comisión que la empresa gana por este servicio: Generalmente, el beneficio es entre el 3% y 5% del monto total de la venta que lo paga el dueño del bien que vende. Estos precios se manejan a nivel del mercado inmobiliario.

En otras ocasiones, se pacta un precio fijo de venta por parte del promitente vendedor y la empresa tiene la opción de venderlo a un precio mayor al pactado, de tal manera que el beneficio de la empresa es la diferencia entre el precio fijo de venta y el precio de venta real.

### **3.8.3 En el alquiler o arrendamientos se ejecutan los siguientes pasos:**

Paso 1: La empresa se pone a disposición de los clientes que desean alquilar algún bien inmueble, vía propaganda en los medios escritos, es decir los periódicos o diarios locales. El cliente solicita el servicio

Paso 2: La empresa se contacta con las personas naturales o jurídicas que desea tomar en alquiler o arriendo el bien inmueble usando los medios anteriormente señalados

Paso3: Se define con el propietario el monto que está dispuesto a pagar por el servicio que brinda la empresa. Generalmente, el beneficio es el valor equivalente al primer mes de arriendo.

### **3.9 Mediciones**

Compras: La empresa no tiene mediciones

Venta: La empresa no tiene mediciones

Alquileres: La empresa no tiene mediciones

### **3.10 Competidores**

En Guayaquil existen empresas inmobiliarias posicionadas en el mercado que invierten en urbanizaciones y construcción de viviendas para todos estratos sociales. Entre las principales empresas se destacan Multibienes, Terrabienes, Urbanis, Corporación Samborondón, Salcedo Internacional, Constructora Furoiani, Etinar S.A., Lotepec, Pronobis, entre otras.

Igualmente existen medianas empresas que apuntan al negocio de bienes raíces debido a la demanda de vivienda existente en Guayaquil y en todo el país. Sin embargo, muchos usuarios todavía desconocen o desconfían si es mejor alquilar, comprar o vender a través de empresas que se dediquen al negocio de bienes inmuebles, razón por la cual ARROLSA, mediante el desarrollo de esta tesis, buscará posicionarse en el mercado de bienes raíces, mediante estrategias creativas que se desarrollaran en los siguientes capítulos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS EXPLORATORIO Y ESTADÍSTICO SOBRE EL MERCADO DE BIENES RAÍCES EN GUAYAQUIL Y SU ÁREA DE INFLUENCIA.**

Durante este capítulo se realizará una investigación que diagramará de mejor manera la industria del mercado de bienes raíces, para lo cual se utilizarán herramientas de investigación tanto cualitativas como cuantitativas planteando ciertas hipótesis que esperamos sean resueltas.

#### **4.1 Preguntas para ser resueltas en la Investigación**

1. ¿La empresa ARROLSA puede crecer dentro del mercado de Bienes raíces de Guayaquil?
2. ¿Tiene el mercado de Bienes raíces de Guayaquil cabida a nuevas empresas en este sector?
3. ¿Con los recursos actuales que posee ARROLSA puedo competir con otras empresas en el mercado de bienes Raíces de Guayaquil?

#### **4.2 Tipo de Investigación.**

Para realizar la investigación se utilizará un enfoque cuali-cuantitativo, utilizando para el análisis cualitativo la herramienta de Grupos Focales (clientes y especialistas) que permitirá identificar de manera general cual puede ser la problemática y los posibles caminos a seguir dentro de la investigación para posteriormente utilizar el campo cuantitativo que dará resultados medibles convirtiéndose en información valiosa. Para la



recolección de los datos se utilizará la encuesta como herramienta de captura de información y para transformar esta información se utilizarán técnicas estadísticas descriptivas y multivariadas que darán una mejor interpretación numérica para la toma de decisiones. Dado lo difícil y costoso de realizar un censo para esta investigación se procederá a la toma de una muestra.

Las muestras son necesarias debido a que con frecuencia las poblaciones son demasiado grandes, y demanda mucho tiempo la recolección de las variables de estudio. Pueden existir múltiples e infinitos tipos de muestras aplicando la misma investigación, esto tiene al factor  $t$  o (tiempo) como la variable que modifica a estas muestras.

#### **4.2.1 Forma de calcular la muestra**

La muestra corresponderá a una población infinita representada por la letra **N**, según las técnicas de cálculos estadística donde se considera que el total de entes que se van a investigar superan a los 100.000 individuos.

**N=** Población infinita mayor a 100.000 individuos (como la población a investigar resulta ser cualquier persona de la ciudad de Guayaquil mayor a los 18 años que posean ingresos para adquirir un bien inmueble, se selecciona la fórmula abajo denotada. Para estimar que el grupo objetivo sea superior a 100.000 se debe conocer la realidad del entorno para esto se investigó que la población objetivo es superior a 100.000 individuos como así lo indica el último censo de población realizado por el INEC en el año 2010

Como se muestra a continuación se utilizan cuatro variables que son necesarias para calcular el tamaño de la muestra, la confianza que está representado por la letra **Z**, la probabilidad que el evento ocurra por la letra **p**, la probabilidad que el evento no ocurra es igual a **q** y el error está representado por la letra **e**.

Una vez ingresado los valores como se detalla en la tabla abajo, el resultado que la formula estimada es de 115 individuos que deben ser analizados según los valores utilizados.

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.72^2 * 0.5 * 0.5}{0.08^2}$$

**n=Tamaño de la muestra** (para este estudio la muestra teórica calculada y obtenida por la fórmula arriba mencionada es de aproximadamente 115.56 personas que deberían ser encuestadas; sin embargo, en campo la muestra real recolectada fue realizada a 122 personas, lo que no perjudica para nada los cálculos técnicos que el investigador fijó para este estudio)

**Z= Confianza de la muestra que es técnicamente el valor de desviaciones estándares expresadas en la tabla z.** (Para este estudio en mención se utilizó el 92% de confianza, Este es un valor técnico estadístico que indicaría que el estudio de relevamiento de información (encuestas) si se lo realizara 100 veces en 92 de estas las muestras obtenidas serían representativas de la población o sea que la información solo en 8 ocasiones diferiría de lo que la población total indica o piensa. Para incluir este valor en la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra ésta debe ser expresada en términos de valores de Z, estos valores de Z son calculador por la evaluación de este porcentaje en la fórmula de la función de probabilidad normal descrita por el matemático Karl Friederich Gauss en el siglo 16 y que sus valores han sido calculados y agrupados en lo que se conoce como las tablas con valores de distribución normal o tablas Z en este caso el investigador fijó el 92% de confianza que es el valor  $Z= 1.72$  como lo indica la fórmula anterior. Dentro de los estudios de investigación de mercado los valores de confianza los ajusta el investigador, cualquier valor de confianza superior a 90% es un factor aceptable para obtener información similar a la población por lo que en para esta investigación se fijó la confianza al 92% ya que minimiza los costos operativos de la recolección de información y los resultados son buenos estimadores de lo que indica la población, se estima que la aplicación por formulario tiene costo de \$5 por cada formulario recolecto incluyendo logística y pago de la persona que realiza la recolección valor promedio del mercado preguntado a especialistas de investigación de mercado. (Ferrán, 2001)

**p= Probabilidad de ocurrencia del evento.**

La probabilidad que un evento ocurra es otra variable a considerar dentro de la fórmula estadística del cálculo del tamaño de la muestra; esta variable dentro de la fórmula está definida por valores que van de 0 a 1 y lo que explica es una medida de ajuste que maximiza la varianza para analizar cierto evento, por ejemplo, cuando se desconoce totalmente el criterio a investigar dentro de un estudio se sugiere, que este valor sea de 0.5 es decir la mitad de probabilidad de la respuesta de un evento. Si se llegara a entender el evento y si se conociera las preferencias de los encuestados en la investigación, podrían ajustarse estos valores de acuerdo a las tendencias históricas similares a este estudio, por ejemplo si se conoce que en cierto grupo objetivo estudiado con anterioridad los encuestados de cada 10 hay 8 que responden cierta pregunta de manera afirmativa, entonces el investigador conoce que existe un sesgo o tendencia y que siempre para estudios similares responderán favorablemente en el 80%, para este caso de ejemplo el valor de la probabilidad de ocurrencia se fijará en 0.8

Para el cálculo de esta investigación se fijan los valores en 0.5 que es una probabilidad media porque se desconoce si las personas investigadas o encuestadas, responderán afirmativamente a las preguntas formuladas. (Ferrán, 2001)

**q= Probabilidad de no ocurrencia del evento:** Es el complemento de p es decir,  $(1-p)$  que para este caso el valor resultante es de 0.5. (Ferrán, 2001).

**N= Población infinita mayor a 100.000 individuos** (como la población a investigar resulta ser cualquier persona de la ciudad de Guayaquil mayor a los 18 años que posean ingresos para adquirir un bien inmueble, se escoge la fórmula arriba denotada. Este valor no está dado fácilmente ya que uno debe conocer la realidad del entorno de la población; sin embargo, según el último censo del INEN en el 2010 las persona mayores a los 18 años que viven en Guayaquil supera los 100.000 individuos, por esta razón se escoge la fórmula de cálculo arriba mencionada).

**e= Margen de error muestra vs. Población del 0.08** (El error es una medida de estimación propia de la investigación, toda las actividades que el ser humano realiza está supeditada a errores bien o mal intencionados, este valor lo que ajusta es una variabilidad a errores bien intencionados o propios de la investigación como por ejemplo un mal ingreso de información de un formulario de parte de un digitador o a una respuesta mal llenada de parte de un entrevistador, al igual que la confianza este margen de error está supeditado a ser fijado por el investigador, considerándose un rango aceptable para este tipo de investigación cualquier error inferior al 10% es aceptable en este caso el error fue fijado al 8% ya que se consideró un buen margen para la información que se obtenía minimizando los costos de operación en campo por el número de formularios que se deberían aplicar. (Ferrán, 2001)

**Fuentes:** Primaria (encuestas)

**Tipos de datos:** De corte transversal estudio estadístico que se realiza tomando información de un conjunto de unidades en un punto determinado en el tiempo y examinando las variaciones en la información a través de las unidades. (Ferrán, 2001)

**Herramientas estadísticas:** Frecuencias, gráficas de pie, tablas cruzadas, correlaciones, Correspondencias simples etc.

**Variables:** Todas las señaladas en el cuestionario que se adjunta.

**Criterios:** de pertinencia, representatividad y consistencia

#### **4.3 Presentación de resultados Cualitativos**

Para el análisis cualitativo se preparó dos Grupos Focales, aplicado el primero a 8 personas de diferentes edades pertenecientes a diferentes estratos sociales para identificar la problemática del mercado inmobiliario al cual se llamará: Grupo focal de clientes.

El segundo Grupo, fue realizado a 4 personas que al momento se encuentran vinculado al medio de los bienes raíces y del mercado inmobiliario al cual se llamará: Grupo Focal de Especialistas.

Para este efecto se utilizaron como guía dos cuestionarios exploratorios que están publicados en los ANEXOS de esta tesis.

Se procederá a informar lo más relevante de los Grupos Focales

#### **4.3.1 Grupo focal clientes**

Se realizó presentación informal de cada uno de los asistentes.

1. La primera asistente, era mujer indicó que vivía en el norte, en casa propia y se dedica a hacer marketing, de 27 años
2. La segunda persona es mujer, vive en la garzota casa propia, no trabaja actualmente.
3. La tercera asistente es mujer, vive en Entre Ríos, 30 años
4. La cuarta persona es mujer vive en la Alborada 66 años jubilada
5. La quinta persona es jubilada 66 años casa propia
6. La sexta persona 65 años jubilado vive en el sector Entre Ríos
7. La séptima persona vive con la mamá y el esposo en el sector de Bastión Popular y trabaja en la Fundación Malecón 2000
8. La octava persona tiene 18 años trabaja en la Fundación Malecón 2000

Se realizó las preguntas del análisis exploratorio

##### **a. ¿Qué es lo que conocen sobre el mercado inmobiliario y como piensa que está el mismo?**

La primera persona indica que por mercado inmobiliario entiende a las transacciones que se dedican al negocio de comprar vender alquilar casa y piensa que el mercado está creciendo por lo que dicen los periódicos.

La segunda persona sabe lo que es inmobiliario, y también explicó que existen muchos accesos a préstamos y que existen préstamos con el BIESS.

La tercera persona piensa que estamos creciendo que existen mucho más oportunidades.

Otro de los asistentes indica que se ven muchas ventas y han crecido mucho las ventas de ciudades nuevas en el país.

Opina que las facilidades del IESS y el gobierno hacen que se reactiven en el sector y que la clase baja, clase media y clase alta y que los profesionales piensan en oficina, y los que aún no tienen familia quieren tener su casa.

Otra persona opina que piensa igual que el resto, que ahora hay esas facilidades.

Otra piensa igual que las otras anteriores e indica que el mercado inmobiliario ha crecido gracias al gobierno y que no solo ha crecido en la ciudad sino en el país.

Otro aportó indicando que el mercado viene creciendo desde hace 30 o 40 años.

**b. ¿Desde cuándo comenzó la reactivación económica en este sector?**

Se realizó esta pregunta ya que se quería medir la percepción de los clientes en torno a desde cuando se activó este mercado, las respuestas a continuación.

La mayoría coincide que la reactivación económica del sector comenzó desde hace 4 y 5 años.



**c. ¿Por qué piensan que desde ese tiempo comenzó el crecimiento en el mercado inmobiliario y a quién conoce?**

Se corrobora la pregunta anterior y se obtiene más información.

La primera persona indica que comienza desde la familia y que existiendo el préstamo solidario y en pareja de jóvenes se puede comenzar desde temprano y sacar su vivienda.

La segunda persona manifiesta que conoce a compañeros de trabajo que se están gestionando su vivienda. Desde hace tres años, existen muchas oportunidades para sacar y que la gente quiere vivir mejor y buscan urbanizaciones cerradas

Otra asistente señala que conocen unas dos personas, que averiguaron cuánto tenía en el IESS y se sacaron su casa con su esposo y que ahora la gente busca seguridad

Otra persona asistente, indica que preguntará si puede sacar un préstamo para remodelar y ampliar su casa.

**d. ¿Cuánto es el monto máximo que ustedes han escuchado para préstamo de casas?**

Es importante escuchar a los clientes y su percepción con respecto a los montos de préstamos.

La primera persona dice que conoce que para una ampliación puede llegar hasta 24.000 dólares

Otra indica que a la mamá de una amiga le dieron un préstamo y depende de su perfil económico.

Los préstamos pueden ser en cualquier sector y depende del nivel de endeudamiento.

**e. ¿Se pidió que levanten la mano para conocer cuántas personas conocen la metodología del seguro social para realizar préstamos?**

Esta pregunta se elaboró para analizar cuan informados e interesados están para conocer la metodología de préstamos.

De los asistentes 8 de 5 levantaron la mano

**f. ¿Cómo sería la vivienda de sus sueños y el monto que usted estaría dispuesto a pagar por ésta?**

Se indaga con esta pregunta las preferencias y poder adquisitivo de los clientes y en función a esto, puede darse un enfoque en estrategias de ventas de bienes inmobiliarios.

Una asistente menciona que depende de su nivel de endeudamiento, pero sería de dos pisos, 3 dormitorios, grande, amplia. Y en función al mercado estaría dispuesta a gastar en 80.000 o 90.000. Más de esto sería demasiado y depende del lugar.

Otro asistente indica que depende del endeudamiento, no piensa en el sueño sino en la realidad y dentro de esto la realidad en costo sería alrededor de 10000 y no en urbanización sino en la casa

Uno de los asistentes señala que la casa de sus sueños sería una casa que tenga cuartos amplios para que puedan construir un futuro para sus hijos y el monto de 80.000 y de 4 cuartos mínimos

Otro de los asistentes indica que preferiría una casa amplia con cuartos amplios pensando en futuro para el hijo. También indica que compra una casa es una inversión y esta invertiría \$ 70.000

Otra persona manifiesta que quiere reducir los cuartos e invertir en algo para alquilar, y que el sueño sería de una casa de unos \$ 20.000

Otra persona indica que su sueño no tiene precio, 5 cuartos amplios el valor sería de \$ 120.000

**g. ¿Cuál es el monto de su realidad y el nombre de la urbanización o lugar donde le gustaría?**

Las expresiones de los clientes en relación a sus preferencias de monto y urbanizaciones se manifiestan a continuación.

Para una persona la realidad estaría en unos 40.000 a 55.000 dólares y le interesó Villa del Rey vía Samborondón.

Para otra participante 66.500 y vía a Salitre, en la Urbanización Compostela

El sueño de otra asistente era 20.000 para ampliación

Para otra participante se interesaba sobre todo porque tiene un hijo y manifiesta que conoce villas nuevas en varias urbanizaciones, que detalla a continuación: \$ 78.000 Sambo City, por el sector de la Aurora;\$ 70.000 en la Joya; \$ 74.000 en Villa Club; \$ 76.000 en Portal del Sol; más de \$100.000 en Bali. Además señala que en Entreríos existen departamentos de venta en \$144.000, como sucede en el conjunto de Condominios Palmira en esa urbanización.

Otra asistente indica que su realidad sería de \$40.000 en Villa España

Otro asistente señala que estaría dispuesto a invertir en una casa pequeña de dos cuartos por \$ 6.000 y que esta sea una casa de oportunidad.

#### **h. ¿Conoce que oportunidades existen en el mercado?**

Todos coinciden que a partir del cambio de moneda en el Ecuador, hay más oportunidades en el mercado inmobiliario para adquirir un local o viviendas, pero que básicamente el IESS a través del banco de los afiliados (BIESS) está dando un impulso a este sector.

Con estas apreciaciones se pretende hacer y sacar ciertas conclusiones que podrían aportar más de cómo encontrar e implementar las nuevas estrategias para los destinos de ARROLSA S.A.

#### **4.3.2 Grupo focal especialistas**

Para el cuestionario exploratorio de especialistas se contó con 4 personas y el mismo sirvió para entender mejor el sector y hacer preguntas más técnicas.

La información más relevante se redacta de forma textual ya que las interpretaciones de los participantes al ser expresiones pueden ser sujeto a otro tipo de interpretaciones podemos a consideración las respuestas.

#### **a) ¿En qué sector a la fecha es más viable un proyecto inmobiliario en Guayaquil y áreas de influencia?**

Los participantes respondieron textualmente lo siguiente:

El sector de mayor influencia es la vía Terminal Terrestre-Pascuales ya que queda dentro de Guayaquil y queda a 7 minutos del Terminal Terrestre. Se va a construir el Parque Ecológico, es el nuevo norte y la gente no quiere estar tan lejos.

Este sector se está desarrollando, ahí tiene Tierras Bienes con Veranda ya terminado y Arcos del Río con casas desde \$60.800 hasta \$77.000. En este sector existen casas de dos pisos.

Existen múltiples opciones con diferentes acabados.

**b) ¿Cuál es su competencia directa en ese sector?**

Cuando se hizo referencia a la competencia los participantes indicaron lo siguiente:

La competencia sería: La Perla; La Romareda, las urbanizaciones nuevas en la vía a Salitre y el nuevo polo de desarrollo en la vía a la Costa

En si todos son competencia y existe una amplia gama para escoger.

**c) ¿Desde su óptica en el sector inmobiliario cuál sería su mejor opción, Vender, comprar, arrendar, Carretaje?**

Cuando se le preguntó a los especialistas la pregunta en mención, esta fueron sus interpretaciones.

Hoy en día está el tema del seguro social, la ventaja en este momento es que existe el crédito un cupo del BIESS y todo el mundo lo quiere aprovechar.

Los clientes quieren comprar una casa y aprovechar el 100% de su crédito.

La gente quiere ocupar el 100% de la deuda de la casa o sea que aunque se financia directamente el 30% al finalizar los pagos muchos clientes indican que necesitan que se les devuelva su dinero de la entrada y la casa la financia al 100%, la inmobiliaria complace al cliente que quiere de vuelta su dinero y asumir el 100% de la deuda, debido que el Biess le financia hasta 25 años.

Las ciudadelas privadas ofrecen seguridad por eso ciudadelas como los Sauces y las Alboradas han perdido plusvalía.

Son las personas de estos sectores que son los clientes lo digo porque eso pasó con la ciudadela Veranda que ya está terminada.

¿Estos Sauces y Estas Alborada que han perdido plusvalía son sus clientes?

Son clientes potenciales los que están comprando en Arcos del Rio, son financiados al 30% para la entrada, usted da el 5% y separa su casa a 30 meses que es el tiempo que se demora la vivienda.

La construcción de la vivienda se la comienza a construir 6 meses antes y obviamente necesita el respaldo de una empresa seria, como el caso de Terrabienes da ese respaldo.

**d) ¿Ustedes conocen como sus clientes hacen las ventas de las casas en las que vivían?**

Los participantes según su percepción indicaron que a la fecha la mayoría de los clientes realizan las ventas de sus bienes de forma directa como se indica a continuación.

Algunos los hacen directamente, otros buscan corredores, antes lo tenía Terrabienes, pero lo dejaron de tener por que el tema de la intermediación quita mucho tiempo, ya que hay que hacer avalúos buscar comprador, por eso decidieron que su grupo de vendedores se dediquen a sus proyectos, ya que existen cualquier cantidad de corredores, los clientes lo ponen en internet o el dueño mismo pone su anuncio o al vecino le gustó esta casa y ahí mismo la vende.

**e) ¿Cómo usted ve al cliente Ecuatoriano en su gran mayoría, quiere vender o quieren que le vendan su casa?**

Para indagar sobre como el cliente ecuatoriano que precisa la venta de un bien inmueble las respuestas de los especialistas fueron las siguientes:

La mayoría pone un anuncio en el periódico y los venden ellos mismos es por evitarse pagar la comisión que generalmente es del 5% o utilizan internet, sube la foto y la ponen a la venta.

Siempre los clientes el que tiene algo quiere algo mejor hay mercados para todos.

**f) ¿Cuál es la empresa de corredores más conocida o existe un grupo de corredores?**

En referencia a la empresa o grupo de vendedores más reconocido, los especialistas indicaron lo siguiente:

Manifiestan que existe una asociación de corredores que se llama ACBIR (Asociación de corredores de bienes raíces), por lo general en

Terrabienes los asesores comerciales son corredores, queda aquí en el edificio el Fortín, se necesita una licencia, muchos se dicen ser corredores pero son de palabra.

Antes Terrabienes hacían intermediación y empresas súper grandes que solo trabajan con personas que tengan licencias.

Hay mucha gente que les gusta comprar casa ya hechas pero a muchas les gusta mandarlas a diseñar; sin embargo, si hay aunque a mí me envían a realizar ampliaciones. Competir con las empresas se hace difícil porque ellos ya tienen un mecanismo armado.

**g) ¿Dentro de los proyectos de las viviendas, cuantas venden por etapa?**

Esta pregunta salió en consideración para medir la demanda de bienes inmuebles.

De 400 a 420 por etapa, se comercializa en 3 años antes, al año se comienza a construir la infraestructura.

**h) ¿Cómo ve la parte legal del sector?**

Esta pregunta hace referencia a los cambios y que tan complicado puede ser el sector a nivel de la parte legal.

Bueno existe mucha gente que se asesora bien e invierten, compran tierras y comienzas a elaborar un proyecto inmobiliario, es un muy buen negocio y deja una buena rentabilidad, existe buen mercado existe mucha liquidez por lo del BIESS.



**i) ¿Cuándo compran una casa que hacen las personas con la casa cuando son propietarios donde viven?**

Con esta pregunta realizada a los especialistas se precisa indagar según la percepción de cómo los clientes disponen sus bienes.

No todos la venden muchos la alquilan.

**j) ¿Actualmente existe alguna constructora que acepta activos como parte de pago?**

Con esta pregunta se quería investigar si las constructoras podrían ser competencia dentro del mercado de bienes raíces.

Antes lo hacían, pero esta constructora se llenó de bienes fue el peor negocio, actualmente nadie lo hace, se les ayuda a vender pero ni eso.

**k) ¿Cómo hacen para avaluar su casa?**

Es difícil vender una casa pero se ve el estado, el uso de qué año inclusive existe un colegio de evaluadores que pocos conocen, la gente puede hasta perder por que no conoce el verdadero valor.

**l) ¿Cuál es la casa ideal que quiere la gente?**

El modelo preferido es tres dormitorios grandes y una cocina grande, el cuarto de empleada ahora ya no se pide como antes, más bien lo que piden es lugar para poner la lavadora. Aunque lo que se ve ahora es un cuarto master grande y los secundarios pequeños.

Ahora no existen closets grandes, parece que han sacrificado el espacio por seguridad se ajusta a algo más pequeño pero que sea seguro,

dejan casas grandes por irse a lugares con casa pequeñas pero más seguras.

**m) ¿Pónganme un ranking de los sectores de Guayaquil para vivir?**

Depende del presupuesto.

Yo más bien no por ranking sino por la capacidad de compra de la persona por ejemplo, La Vía a Daule sector popular es más económica, El de vía a Samborondón es clase media, vía a la costa media alta, vía terminal terrestre Pascuales clase media, vía Salitre también existe un sector que se está desarrollando y es de clase media la gente se va para allá y el sector se está desarrollando.

**n) ¿Proyecto que usted considere que ha sido fracaso?**

Uno de los especialistas opina que cree que el proyecto de los españoles. Hubieron dos grupos, Promaga vía a Durán, más allá de la Primavera y la otra es en la vía a Salitre más allá del Colegio de Abogados. Fueron un fracaso porque no terminan de vender y de construir.

**o) ¿Qué conoce usted del tipo de regulación que controla el sector?**

Tienen entendido que existe un ente que es el que regula a todas las empresas del medio; es un ente gubernamental, es como una auditora y se encarga directamente de regular a la constructora que va a llegarle a todos los constructores, es como una auditoría dicen los especialistas.

**p) ¿Creen ustedes que el mercado actual es ampliamente competitivo?**

Si existe mucha competencia.

**q) ¿Usted cree que podemos entrar en crisis inmobiliaria?**

Creen que no, pero no se sabe más adelante.

**r) ¿En qué etapa de crecimiento se encuentra el mercado de bienes raíces?**

Está subiendo, no se ha llegado al tope para algunos años, puede ser de 10 a 20 años que construimos todavía horizontal no vertical.

**s) ¿Cuál es el valor promedio que el cliente paga por una casa?**

El valor promedio es de \$60.000

**t) ¿Por qué medio se promociona más el mercado inmobiliaria?**

Internet, periódico, La Feria Expo Habitación, la mayoría apunta mucho al periódico.

**u) ¿Cuáles son las ofertas que ofrecen mucho en este negocio?**

Pague sin entrada, se da bono del día de la madre, Carros.

**v) ¿Cuál es el líder del mercado?**

Creo que hay algunas que se han ganado ese espacio, sobre todo por el tiempo y la seguridad del cliente una de esas puede ser nuestra inmobiliaria TERRABIENES, FUORIANI. LFG, De los Baquerizo también corporación Samborondón, Etinar, son las más conocidas.

**w) ¿Cuál es el tipo de financiamiento o cómo se financia?**

BIESS y los bancos.

**x) ¿En qué edad están los clientes que buscan comprar proyectos inmobiliarios?**

Yo creo que desde los 23 en adelante ya que es sujeto de créditos en los bancos; sin embargo, creo que desde los 30 se solidifica el grupo hasta los 55 años, son las edades de las personas que comienzan a pensar en obtener una vivienda.

**y) ¿Hacia dónde cree que va el sector, hacia casa, departamento, casas lujosas, etc?**

Antes se vendían proyectos con casas amplias pero creo que al día de hoy se han reducido, es como los proyectos que estamos vendiendo actualmente, con terrenos de 90 a 150 metros de 99 a 126 metros de construcción, pero depende del presupuesto, todo lo que tenga que ver con departamentos está dado a un mercado de clase alta.

**z) ¿Cómo va el mercado para comprar para negocio?**

Si existen clientes y se está desarrollando bastante, está existiendo alta plusvalía, la gente quiere invertir en oficinas bodegas, el metro cuadrado está de \$1.700 a \$2.000.

**4.4 Presentación de resultados Cuantitativos (Encuestas)**

Para el análisis cuantitativo, se preparó un cuestionario que se adjunta en los anexos, para realizar una encuesta a los ciudadanos de Guayaquil.

Este cuestionario fue consultado a 122 personas de la ciudad de Guayaquil de conformidad con el tamaño de la muestra obtenida anteriormente por la fórmula estadística. Los resultados de este cuestionario se desarrollan a continuación:

En el análisis descriptivo se realizó una tabulación de las variables como una estructura independiente, cuantificando simple y sencillamente cada una de las variables o preguntas que fueron tabuladas en tablas o gráficos.

#### **4.4.1 Análisis de las variables**

En el análisis descriptivo se realizó una tabulación

- **Variable Género**

En la tabla 4.4.1.1 muestra la cantidad que responde a la proporción de la muestra en relación al género de los encuestados, mostrando que el 51.24% eran del género masculino y el 48.76% eran del género femenino, la relación es importante porque según los datos del INEC la relación es similar a los del último censo (2010).

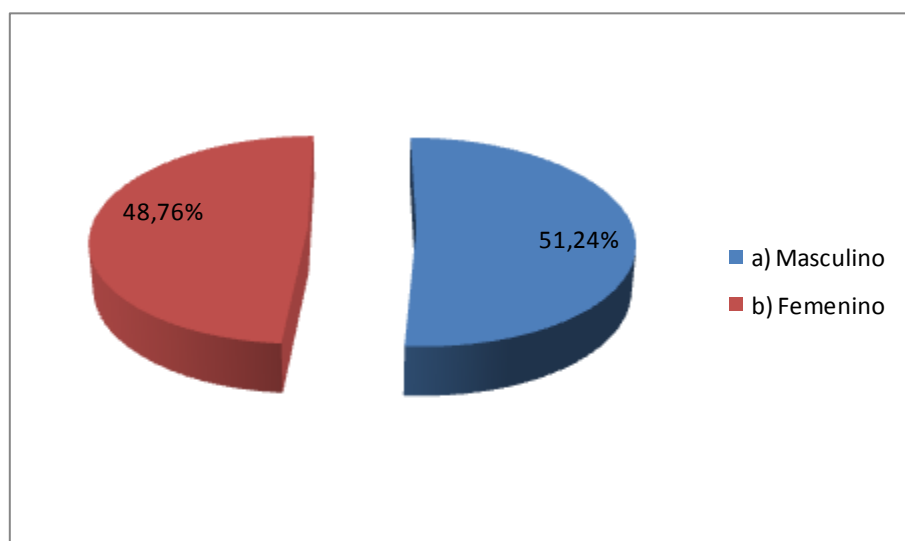
**Tabla 4.4.1.1 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Masculino	62	51,24%
b) Femenino	59	48,76%
Total general	<b>121</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.1.1 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de pastel para la variable Género**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario

**Elaborado por:** El autor

- **Variable Edad**

Los rangos de edades fueron tomados desde que el individuo pasa a ser mayor de edad estando concentrado los mayores porcentajes de encuestados desde los 18 a los 39 años.

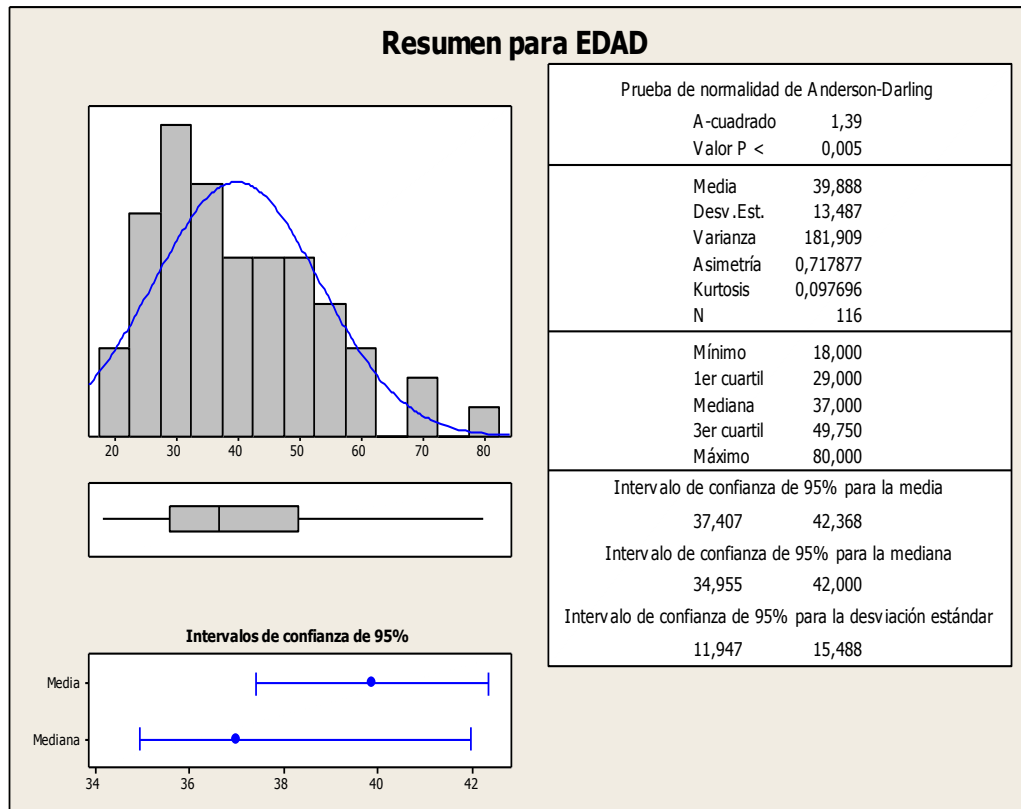
Si observamos el histograma para la variable edad podemos darnos cuenta de la distribución de edades siendo la media de 38.88 lo que significa que la edad media de esta muestra estuvo en esa edad.

**Tabla 4.4.1.2 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

<b>Edad</b>	<b>Total</b>
De 18 a 29 años	26,72%
De 30 a 39 años	26,72%
De 40 a 49 años	21,55%
De 50 a 59 años	17,24%
De 60 años en adelante	7,76%
Total general	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.1.2 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Histograma para la variable Edad**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

- **Variable Nivel de escolaridad**

El análisis para la variable nivel de escolaridad para esta muestra presenta el mayor porcentaje agrupado en el nivel universidad completa con el 42.99%.

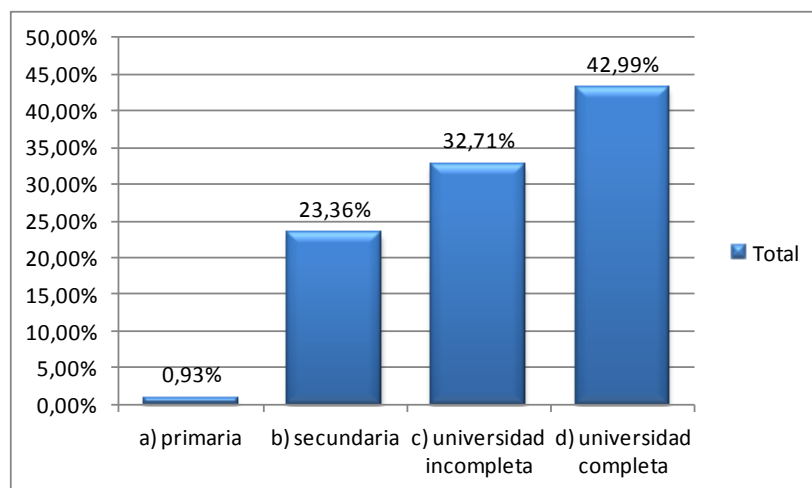


**Tabla 4.4.1.3 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

Nivel de escolaridad	Cantidad	Porcentaje
a) primaria	1	0,93%
b) secundaria	25	23,36%
c) universidad incompleta	35	32,71%
d) universidad completa	46	42,99%
Total general	<b>107</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.1.3 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Nivel de Escolaridad**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

- **Variable Nivel de Ingresos**

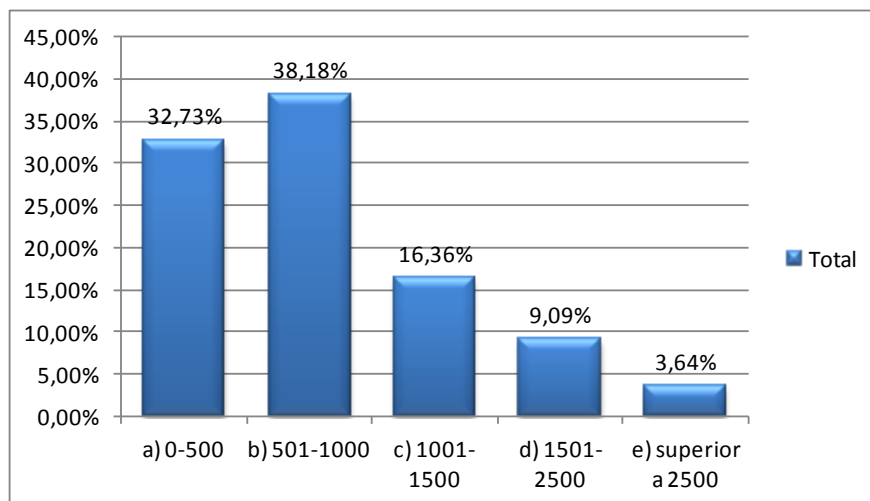
Para esta muestra los porcentajes más altos para los ingresos se registran desde los \$ 0 hasta los \$1000.

**Tabla 4.4.1.4 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

<b>Nivel de ingreso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) 0-500	36	32,73%
b) 501-1000	42	38,18%
c) 1001-1500	18	16,36%
d) 1501-2500	10	9,09%
e) superior a 2500	4	3,64%
<b>Total general</b>	<b>110</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.1.4 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Nivel de Ingresos**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

- **Variable actividad**

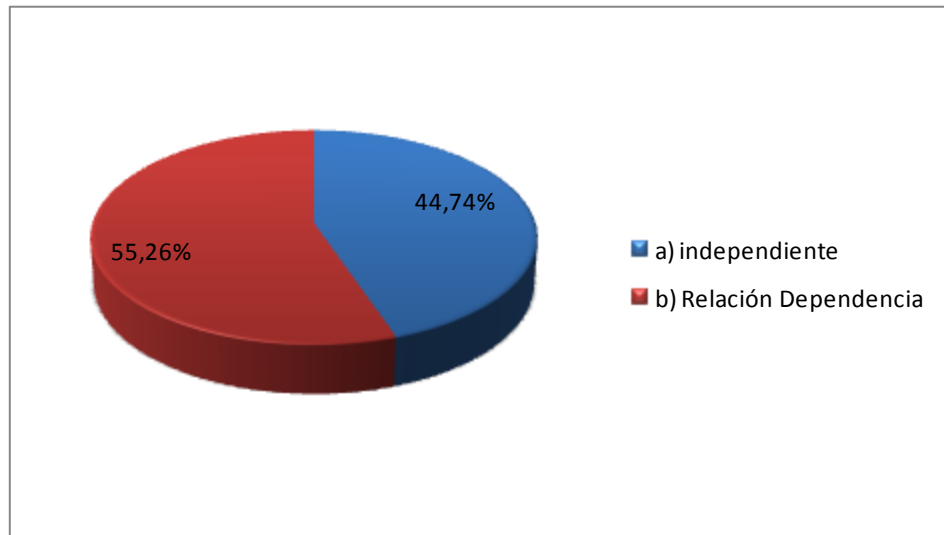
En la tabla 4.4.1.5 se puede observar que el 55.26% tienen en sus actividades laborales relación de dependencia.

**Tabla 4.4.1.5 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

Actividad	Cantidad	Porcentaje
a) independiente	51	44,74%
b) Relación Dependencia	63	55,26%
Total general	<b>114</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.1.5 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de pastel para la variable Actividad**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

#### **4.4.2 Análisis de preguntas**

**Pregunta 1: Marque del 1 al 5 la siguiente pregunta, siendo 1 poquísima confianza y 5 muchísima confianza ¿Qué nivel de confianza percibe usted en las empresas inmobiliarias locales (Compra, venta, alquiler) de bienes inmuebles?**

Esta es la primera pregunta del cuestionario que analiza el nivel de Confianza que los encuestados tienen sobre la industria de bienes raíces y llevándolo a la población y aterrizando estos resultados al universo ayuda como pregunta pilar para la toma de decisiones a nivel de plan estratégico.

Los resultados obtenidos son los siguientes el 40.16% marcó el nivel 3 en la escala indicarían que los encuestados se encuentran con una

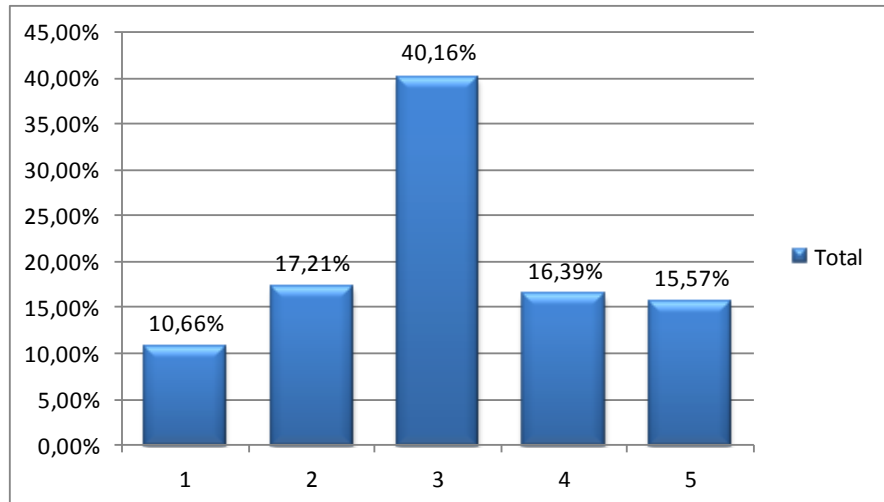
percepción neutra de lo que pueda ser la confianza con respecto a las compañía de bienes raíces.

**Tabla 4.4.2.1 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

<b>1) Nivel de confianza</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
1	13	10,66%
2	21	17,21%
3	49	40,16%
4	20	16,39%
5	19	15,57%
Total general	<b>122</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.2.1 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Nivel de confianza**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Pregunta 2: Marque del 1 al 5 la siguiente pregunta, siendo 1 nunca entregaría y 5 siempre entregaría. ¿Entregaría un bien inmueble para ser (Vendido o alquilado) a una compañía de bienes raíces?**

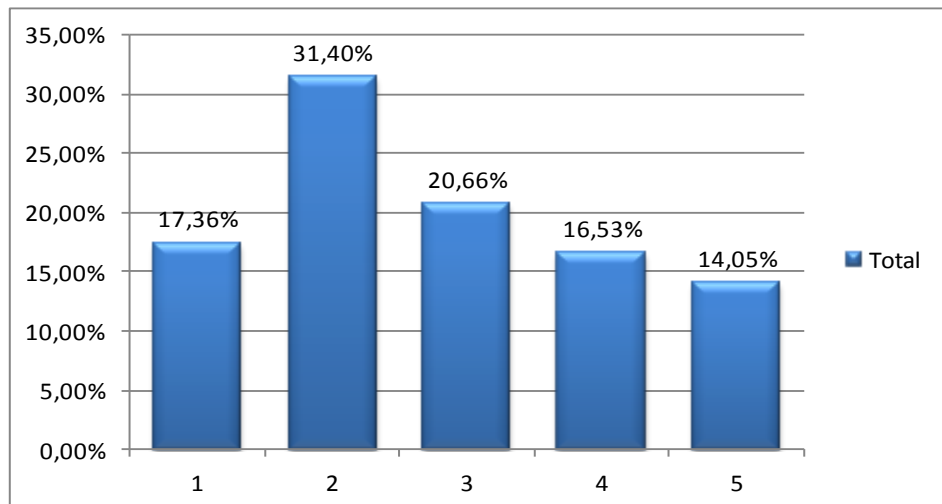
La pregunta de si entregaría un bien inmueble para que sea comercializado por una empresa de bienes raíces muestra que la opción 2 tiene el mayor porcentaje con el 31.40% a que no entregaría a una empresa, esto se puede deber a que las personas tienen otros mecanismos o existen otras tendencias al momento de vender los bienes inmuebles.

**Tabla 4.4.2.2 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

2) Entregaría un bien inmueble	Cantidad	Porcentaje
1	21	17,36%
2	38	31,40%
3	25	20,66%
4	20	16,53%
5	17	14,05%
Total general	121	100,00%

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.2.2 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Entregaría bien Inmueble**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Pregunta 3: Suponiendo que al día de hoy tiene la necesidad de comprar un bien inmueble, cuánto estaría dispuesto a invertir por la misma.**

Esta pregunta da una idea de cuánto estarían dispuesto a invertir por un bien inmueble los encuestados y hacia qué segmento se debería apuntar el plan estratégico, los resultados mostrados indican que el 36.67% invertirían de \$20.001 a \$40.000.

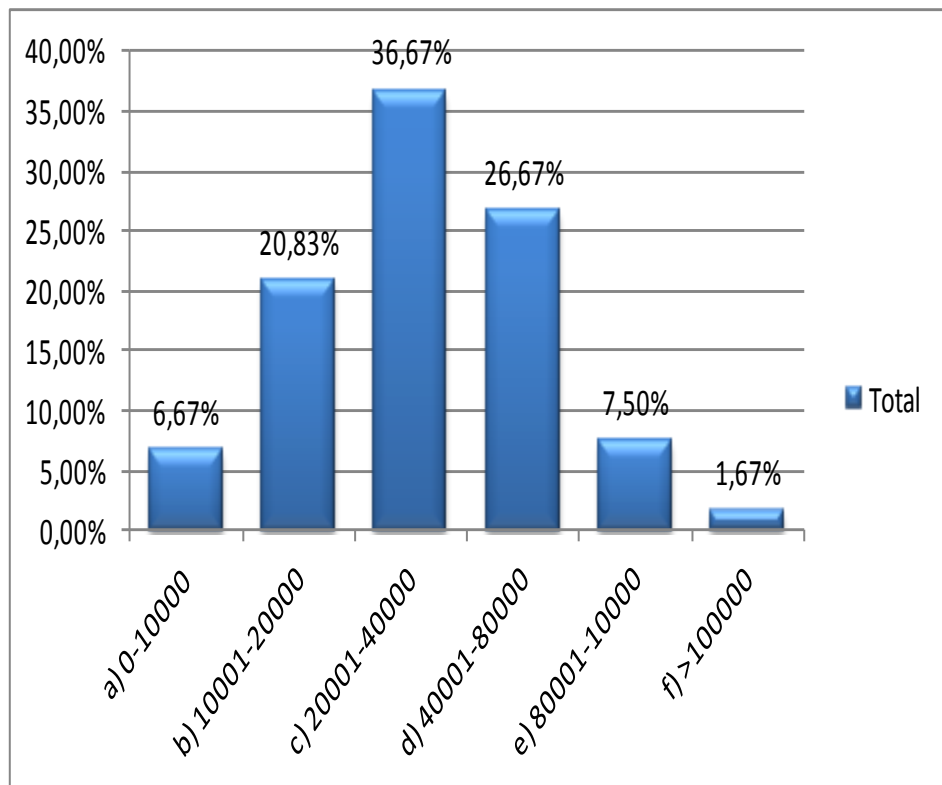
**Tabla 4.4.2.3 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

<b>3)cuanto invertiría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) 0-10000	8	6,67%
b) 10001-20000	25	20,83%
c) 20001-40000	44	36,67%
d) 40001-80000	32	26,67%
e) 80001-100000	9	7,50%
f) >100000	2	1,67%
Total general	<b>120</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor



**Gráfico 4.4.2.3 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable ¿Cuánto invertiría?**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Pregunta 4: Si tuviera el deseo de adquirir un bien inmueble ¿Cuál de estas opciones sería la de tu predilección?**

La pregunta 4 mide las preferencias de los encuestados y esto da una pauta de hacia dónde deben apuntar las estrategias al momento de encontrar un plan para un nuevo modelo de negocio en nuestro plan estratégico.

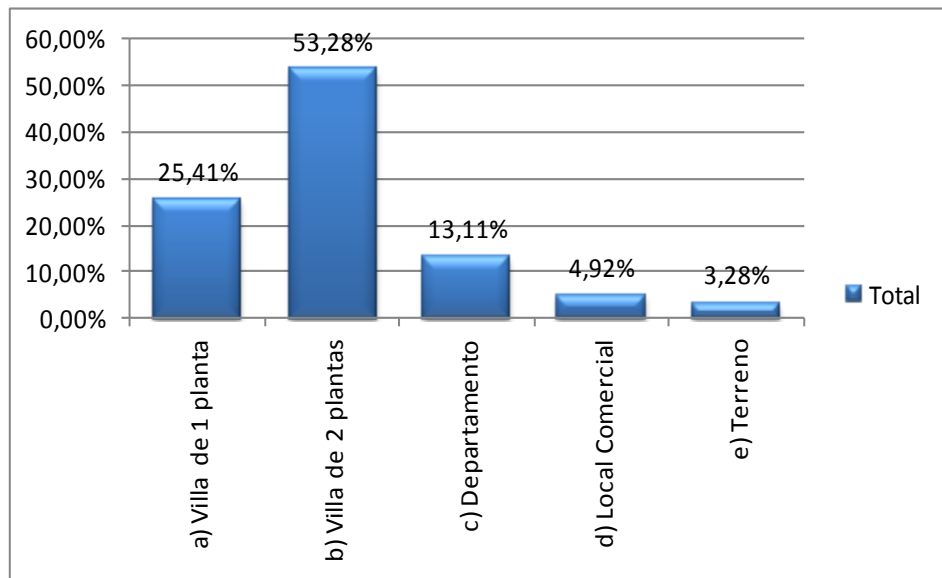
Los resultados como los indica la tabla 4.4.9 son con el 53.28% de preferencia de villa de 2 plantas.

**Tabla 4.4.2.4 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

<b>4) Cual de estas opciones seria de su predilección</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Villa de 1 planta	31	25,41%
b) Villa de 2 plantas	65	53,28%
c) Departamento	16	13,11%
d) Local Comercial	6	4,92%
e) Terreno	4	3,28%
<b>Total general</b>	<b>122</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.2.4 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable opciones de adquirir un bien inmueble**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Pregunta 5: ¿En qué sector de la ciudad le gustaría adquirir un bien inmueble?**

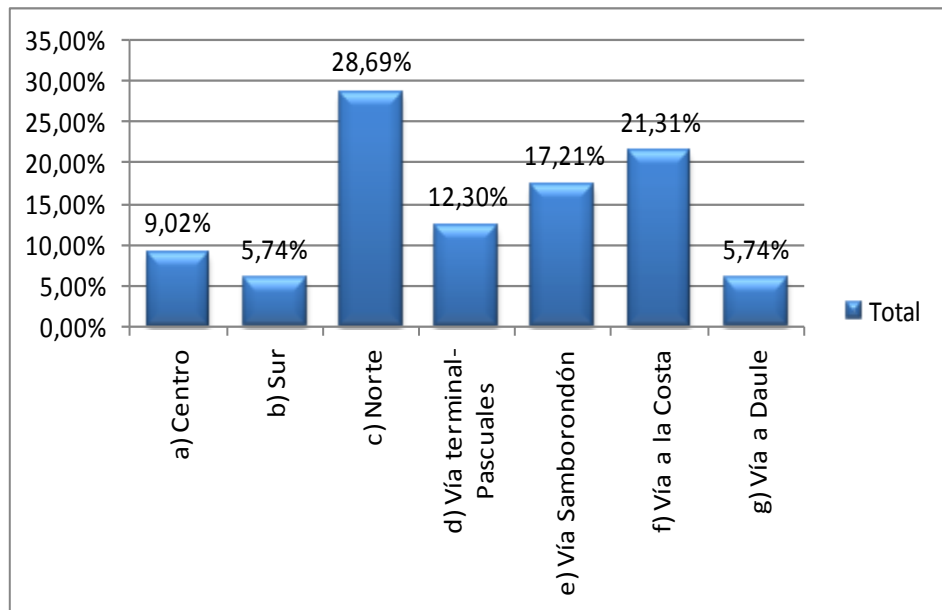
La pregunta 5 muestra la predilección de los encuestados en torno al sector donde les gustaría vivir estando en primer lugar, que el norte sería la primera opción con el 28.69% seguido por la vía a la costa con el 21.31%.

**Tabla 4.4.2.5 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

<b>5) Sector para adquirir bien inmueble</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Centro	11	9,02%
b) Sur	7	5,74%
c) Norte	35	28,69%
d) Vía terminal-Pascuales	15	12,30%
e) Vía Samborondón	21	17,21%
f) Vía a la Costa	26	21,31%
g) Vía a Daule	7	5,74%
<b>Total general</b>	<b>122</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.2.5 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Sectores para adquirir un bien inmueble**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Pregunta 6: Escoja una o varias opciones de cuál de los siguientes servicios adicionales les gustaría que tuviese la organización donde comprará su bien inmueble**

Lo que se trató de medir con la pregunta 6 es los servicios que les gustaría tener para desarrollar campañas enfocadas a este segmento de compradores siendo garitas parques y tranquilidad los que obtuvieron un mayor porcentaje, dice mucho porque las tres opciones están íntimamente correlacionadas con aspecto seguridad y paz.

**Tabla 4.4.2.6 Resumen de los casos**

Pregunta	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
6	114	93,4%	8	6,6%	122	100,0%

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Tabla 4.4.2.7 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

**Frecuencias pregunta 6**

Pregunta 6	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
GARITA	103	13,6%	90,4%
PARQUES	97	12,8%	85,1%
CLUB_SOCIAL	65	8,6%	57,0%
GARAJES	74	9,8%	64,9%
IGLESIA	67	8,9%	58,8%
TRANSPORTE_PUBLICO	45	6,0%	39,5%
COMITÉ	35	4,6%	30,7%
WIFI	51	6,8%	44,7%
TV_CABLE	70	9,3%	61,4%
CENTRO_COMERCIAL	63	8,3%	55,3%
TRANQUILIDAD	85	11,3%	74,6%
<b>TOTAL</b>	<b>755</b>	<b>100,0%</b>	<b>662,3%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Pregunta 7: Marque con una X la opción de su predilección si usted adquiriera una vivienda le gustaría que trajera**

Esta pregunta indica que opciones les gustaría que tuviera su futura casa, mostrando qué cocinas y salas de estar con los que tienen mayor porcentaje de aceptación de la muestra.

**Tabla 4.4.2.8 Resumen de los casos**

Pregunta	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
7	112	91,8%	10	8,2%	122	100,0%

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Tabla 4.4.2.9 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

Pregunta 7	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
HABITACIONES	2	0,4%	1,8%
BAÑOS	5	1,1%	4,5%
COCINAS	106	23,5%	94,6%
SALAS_DE_ESTAR	77	17,1%	68,8%
GARAJES	67	14,9%	59,8%
PISCINA	41	9,1%	36,6%
CUARTOS_DOMESTICAS	54	12,0%	48,2%
TERRAZA	55	12,2%	49,1%
BALCÓN	44	9,8%	39,3%
TOTAL	451	100,0%	402,7%

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Pregunta 8: Según su percepción, cuáles son los medios más efectivos por lo cual se enteran los clientes de la compra, venta, alquiler de los bienes inmuebles**

Esta pregunta es importante para la toma de decisiones al momento de aplicar las campañas de marketing ya que se atacará el medio que se indica como plataforma de darse a conocer en el mercado,

Se puede observar en la tabla 4.4.2.8 que los diarios tienen la mayor aceptación con el 27.9%.

**Tabla 4.4.2.10 Resumen de los casos**

Pregunta	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
8	117	95,9%	5	4,1%	122	100,0%

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor



**Tabla 4.4.2.11 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al  
Sector inmobiliario**

Pregunta 8	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
ADIARIOS	83	27,9%	70,9%
BWEB	60	20,1%	51,3%
CLETREROS	22	7,4%	18,8%
DVENDEDORES	16	5,4%	13,7%
EFERIAS	40	13,4%	34,2%
FISLAS	30	10,1%	25,6%
GLOCALPROPIO	10	3,4%	8,5%
HREFERIDOS	12	4,0%	10,3%
I TELEMERCADEO	10	3,4%	8,5%
JVOLANTES	15	5,0%	12,8%
<b>TOTAL</b>	<b>298</b>	<b>100,0%</b>	<b>254,7%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Pregunta 9: Si usted tuviera que vender un bien inmueble, por qué razones entregaría a una agencia de bienes raíces su propiedad.**

Esta pregunta trata de encontrar las razones que pueden ser importantes al momento de lanzar una campaña de Mercadeo o definir nuestro nicho de mercado.

Según los datos recabados de esta pregunta por falta de tiempo con el 23.3% se convierte en la principal opción de porque se entregaría un bien inmueble a una agencia de bienes raíces.

**Tabla 4.4.2.12 Resumen de los casos**

Pregunta	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
9	116	95,1%	6	4,9%	122	100,0%

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Tabla 4.4.2.13 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

Pregunta 9	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
CONFIANZA	32	18,6%	27,6%
ESPECIALISTA	22	12,8%	19,0%
FALTA DE TIEMPO	40	23,3%	34,5%
FALTA DE CONOCIMIENTO	15	8,7%	12,9%
BASES DE DATOS	11	6,4%	9,5%
EVITAR TRÁMITES LEGALES	19	11,0%	16,4%
POR OBTENER UN MEJOR PRECIO	18	10,5%	15,5%
SENCILLAMENTE NO ENTREGARÍA	15	8,7%	12,9%
<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100,0%</b>	<b>148,3%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Pregunta 10: Si usted conoce empresas de bienes raíces, menciónelas**

Como conclusiones de esta pregunta se puede indicar que no existe una relevancia significativa con respecto a una compañía de bienes raíces que haya destacado sobre el resto, ya que la gran mayoría de los formularios permanecieron vacíos.

**Pregunta 11: Según su percepción en cuanto tiempo cree que una empresa de bienes raíces vendería un inmueble**

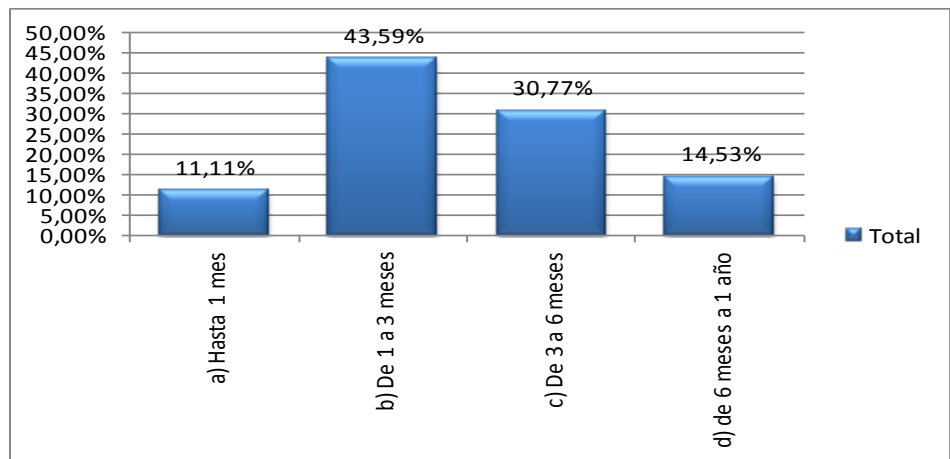
Pregunta que indica cual debería ser el estándar para no caer en insatisfacción de servicio, la mayoría indica con el 43.53% de 1 a 3 meses.

***Tabla 4.4.2.14 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario***

<b>11) Percepción de venta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Hasta 1 mes	13	11,11%
b) De 1 a 3 meses	51	43,59%
c) De 3 a 6 meses	36	30,77%
d) de 6 meses a 1 año	17	14,53%
Total general	<b>117</b>	<b>100,00%</b>

***Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor***

**Gráfico 4.4.2.6 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Percepción en cuanto tiempo cree que una empresa de bienes raíces vendería un inmueble**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Pregunta 12: Si usted vendiese un bien inmueble ¿Bajo qué esquema de venta le gustaría negociar?**

La pregunta 12 muestra alternativas de cómo se negocia actualmente y propuesta para ver si es factible negociar, el 65.79% desea proponer un precio fijo y que la compañía de bienes raíces venda al costo que considere, es interesante porque este modelo de negocio se ha venido desarrollando fuerte últimamente.

**Tabla 4.4.2.15 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al**

**Sector inmobiliario**

12) Qué esquema le gustaría negociar	Cantidad	Porcentaje
a) proponer mi precio fijo	75	65,79%
b) sobre las ventas ofrecer 3 al 7 %	15	13,16%
c) Precio inmediato del inmueble	22	19,30%
d) Otro	2	1,75%
Total general	<b>114</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario

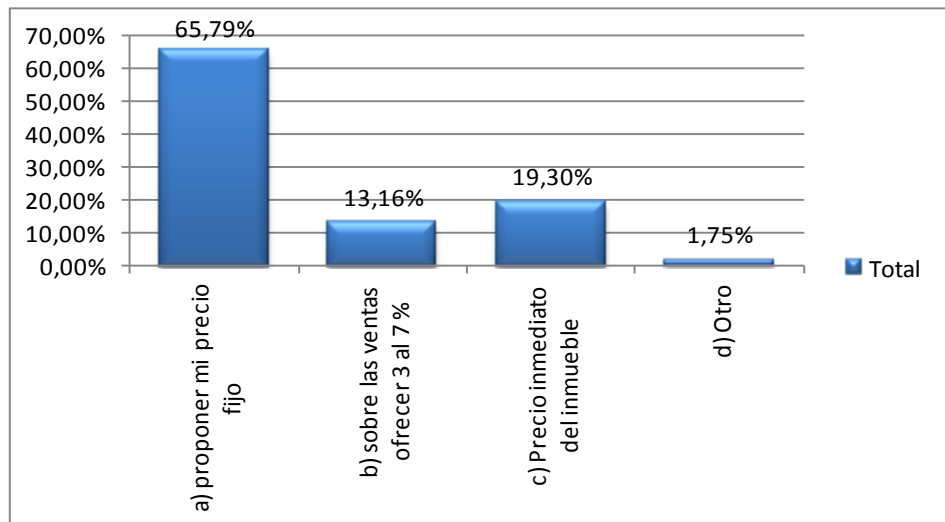
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.2.7 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al**

**Sector inmobiliario**

**Gráfico de barras para la variable**

**¿Bajo qué esquema de venta le gustaría negociar?**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario

**Elaborado por:** El autor

**Pregunta 13: Si usted tuviese la posibilidad de solicitar en este momento un préstamo para realizar adquisición de un bien inmobiliario a través de (Banco, Biess), para que tipo de trámite lo realizaría.**

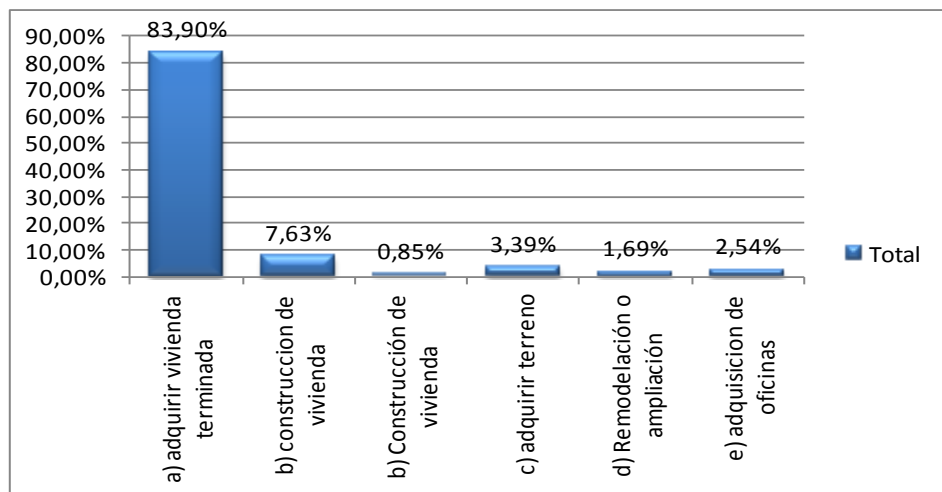
Esto puede aumentar la percepción sobre el servicio y a que se le puede apuntar cuando de trámites se trata.

**Tabla 4.4.2.16 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

<b>13) Tipo de trámite que usaría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) adquirir vivienda terminada	99	83,90%
b) construcción de vivienda	9	7,63%
b) Construcción de vivienda	1	0,85%
c) adquirir terreno	4	3,39%
d) Remodelación o ampliación	2	1,69%
e) adquisición de oficinas	3	2,54%
Total general	<b>118</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.2.8 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Tipo de trámite que realizaría**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario

**Elaborado por:** El autor

**Pregunta 14: Marque del 1 al 5 la siguiente pregunta, siendo 1 poquísimos conocimiento y 5 muchísimo conocimiento ¿Cuánto usted conoce de la solicitud de créditos hipotecarios?**

La pregunta 14 da a conocer que tan informada están las personas al momento de realizar un trámite, si uno observa el gráfico 4.4.2.13 puede apreciar que las barras están más sesgadas al desconocimiento que al conocimiento por lo que esto puede ser un plus adicional en los servicios que el nuevo modelo brinde.

**Tabla 4.4.2.17 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al**

**Sector inmobiliario**

14) Solicitud de Créditos	Cantidad	Porcentaje
1	19	16,24%
2	28	23,93%
3	37	31,62%
4	24	20,51%
5	9	7,69%
Total general	117	100,00%

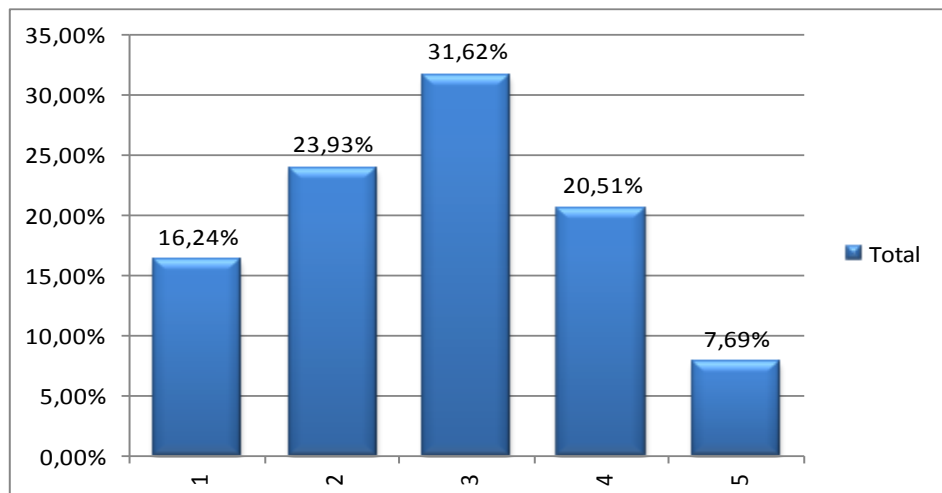
**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.2.9 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al**

**Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Conocimiento de**

**la solicitud de créditos hipotecarios**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario

**Elaborado por:** El autor



**Pregunta 15: El esquema vigente de créditos que ofrece para la adquisición de bienes inmuebles ¿Cuánto tiempo piensa que se mantendrá?**

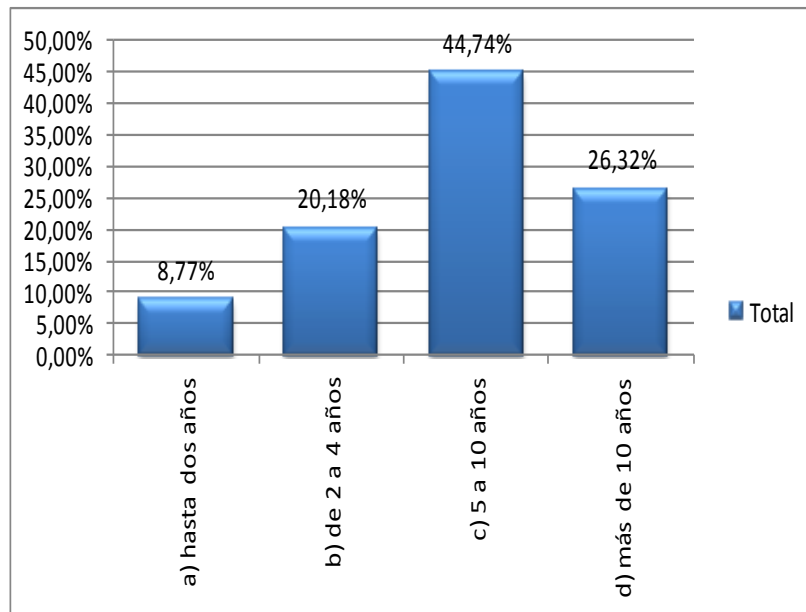
Con la pregunta 15 se quiso medir la percepción de las personas para armar la duración de los planes de acción la mayoría piensa que este modelo se mantendría a mediano plazo ya que marcó de 5 a 10 años con el 41.80%.

**Tabla 4.4.2.18 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

<b>15) El esquema vigente cuanto tiempo se mantendrá</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) hasta dos años	10	8,20%
b) de 2 a 4 años	23	18,85%
c) 5 a 10 años	51	41,80%
d) más de 10 años	30	24,59%
(en blanco)	8	6,56%
Total general	<b>122</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4.4.2.10 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Tiempo de vigencia de créditos**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

#### 4.4.3 Tablas Cruzadas

##### Género VS Edad

Según el resultado de la tabla No.4.4.3.1, indica que tanto varones como mujeres, entre los 18 y 39 años, ya están preocupado en adquirir un bien inmueble.

**Tabla 4.4.3.1 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al  
Sector inmobiliario**

GENERO	EDAD					Total general
	De 18 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 59 años	De 60 años en adelante	
a) Masculino	10,43%	13,91%	9,57%	11,30%	5,22%	50,43%
b) Femenino	16,52%	13,04%	12,17%	5,22%	2,61%	49,57%
Total general	<b>26,96%</b>	<b>26,96%</b>	<b>21,74%</b>	<b>16,52%</b>	<b>7,83%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

#### Género VS Nivel de escolaridad

Se observa en la tabla No 4.4.3.2., que las persona de ambos sexos que han culminado sus estudios superiores, son los más desean adquirir un bien inmueble para vivir.

**Tabla 4.4.3.2 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al  
Sector inmobiliario**

Género	a) primaria	b) Secundaria	c) universidad incompleta	d) universidad completa	Total General
a) Masculino	0,00%	10,28%	19,63%	21,50%	51,40%
b) Femenino	0,93%	13,08%	13,08%	21,50%	48,60%
Total general	<b>0,93%</b>	<b>23,36%</b>	<b>32,71%</b>	<b>42,99%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

### **Género VS Actividad.**

En la tabla No 4.4.3.3 se observa que la mayoría de los encuestados trabajan en relación de dependencia (55.75%)

**Tabla 4.4.3.3 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

	Actividad		
<b>Género</b>	<b>a) independiente</b>	<b>b) Relación Dependencia</b>	<b>Total general</b>
a) Masculino	23,01%	28,32%	51,33%
b) Femenino	21,24%	27,43%	48,67%
Total general	<b>44,25%</b>	<b>55,75%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Género VS Marque del 1 al 5 la siguiente pregunta, siendo 1 poquísima confianza y 5 muchísima confianza ¿Qué nivel de confianza percibe usted en las empresas inmobiliarias locales (Compra, venta, alquiler) de bienes inmuebles?**

Los resultados reflejados en la tabla No 4.4.3.4 indican con el 39.67% que existe una mediana confianza con las empresas inmobiliarias.

**Tabla 4.4.3.4 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

	1) Nivel de confianza					
Género	1	2	3	4	5	Total general
a) Masculino	4,13%	10,74%	20,66%	9,92%	5,79%	51,24%
b) Femenino	6,61%	6,61%	19,01%	6,61%	9,92%	48,76%
Total general	<b>10,74%</b>	<b>17,36%</b>	<b>39,67%</b>	<b>16,53%</b>	<b>15,70%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Género VS Marque del 1 al 5 la siguiente pregunta, siendo 1 nunca entregaría y 5 siempre entregaría. ¿Entregaría un bien inmueble para ser (Vendido o alquilado) a una compañía de bienes raíces?**

La Tabla No 4.4.3.5 con 31.67% está indicando que las personas no tienen mucha credibilidad en las compañías de bienes raíces.

**Tabla 4.4.3.5 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

	2) entregaría un bien inmueble					
Género	1	2	3	4	5	Total general
a) Masculino	8,33%	15,83%	10,83%	9,17%	6,67%	50,83%
b) Femenino	9,17%	15,83%	9,17%	7,50%	7,50%	49,17%
Total general	<b>17,50%</b>	<b>31,67%</b>	<b>20,00%</b>	<b>16,67%</b>	<b>14,17%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Género VS Suponiendo que al día de hoy tiene la necesidad de comprar un bien inmueble, cuánto estaría dispuesto a invertir por la misma.**

La tabla No 4.4.3.6 indica con un 36.97% que las personas estarían dispuestas a invertir entre \$20.001 y \$40.000.

**Tabla 4.4.3.6 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario**

	3) Cuánto invertiría						
<b>Género</b>	<b>a) 0-10000</b>	<b>b) 10001-20000</b>	<b>c) 20001-40000</b>	<b>d) 40001-80000</b>	<b>e) 80001-100000</b>	<b>f) &gt;100000</b>	<b>Total general</b>
a) Masculino	2,52%	8,40%	22,69%	14,29%	1,68%	1,68%	51,26%
b) Femenino	4,20%	12,61%	14,29%	11,76%	5,88%	0,00%	48,74%
Total general	<b>6,72%</b>	<b>21,01%</b>	<b>36,97%</b>	<b>26,05%</b>	<b>7,56%</b>	<b>1,68%</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

**Género VS Si tuviera el deseo de adquirir un bien inmueble ¿Cuál de estas opciones sería la de tu predilección?.**

La percepción que se obtiene en la tabla No 4.4.3.7 con un 52.89%, es que la gente prefiere adquirir villas de 2 plantas.

**Tabla 4.4.3.7 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al  
Sector inmobiliario**

	4) Cual de estas opciones seria de su predilección					
<b>Género</b>	<b>a) Villa de 1 planta</b>	<b>b) Villa de 2 plantas</b>	<b>c) Departamento</b>	<b>d) Local Comercial</b>	<b>e) Terreno</b>	<b>Total general</b>
a) Masculino	7,44%	29,75%	8,26%	4,13%	1,65%	51,24%
b) Femenino	18,18%	23,14%	4,96%	0,83%	1,65%	48,76%
Total general	<b>25,62%</b>	<b>52,89%</b>	<b>13,22%</b>	<b>4,96%</b>	<b>3,31%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Género VS ¿En qué sector de la ciudad le gustaría adquirir un bien inmueble?**

Según la tabla No 4.4.3.8., la gente prefiere vivir (28.10%) en el norte de Guayaquil.

**Tabla 4.4.3.8 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al  
Sector inmobiliario**

Cuenta de # formulario	5) Sector de adquirir bien inmueble							
Género	a) Centro	b) Sur	c) Norte	d) Vía terminal-Pascuales	e) Vía Samborondón	f) Vía la Costa	g) Vía Daule	Total general
a) Masculino	4,13%	0,83%	17,36%	7,44%	8,26%	10,74%	0,48%	51,24%
b) Femenino	4,96%	4,96%	10,74%	4,96%	9,09%	10,74%	3,31%	48,76%
Total general	<b>9,09%</b>	<b>5,79%</b>	<b>28,10%</b>	<b>12,40%</b>	<b>17,36%</b>	<b>21,49%</b>	<b>5,79%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Género VS Pregunta 11: Percepción de cuánto tiempo cree que una empresa de bienes raíces vendería un inmueble (o su inmueble)**

En la tabla No 4.4.3.9, se llega a la conclusión que un 43.10% de las personas encuestadas, tiene la percepción que un inmueble debería venderse entre 3 y 6 meses, una vez puesto a la venta o promoción de venta.



**Tabla 4.4.3.9 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al  
Sector inmobiliario**

Cuenta de # de formulario	11) Percepción de venta				
Género	a) Hasta 1 mes	b) De 1 a 3 meses	c) De 3 a 6 meses	d) de 6 meses a 1 año	Total general
a) Masculino	4,31%	24,14%	14,66%	7,76%	50,86%
b) Femenino	6,90%	18,97%	16,38%	6,90%	49,14%
Total general	<b>11,21%</b>	<b>43,10%</b>	<b>31,03%</b>	<b>14,66%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Género VS Pregunta 12 sobre qué esquema le gustaría Negociar.**

La tabla No 4.4.3.10 arroja un 65.49% de que la gente prefiere un precio fijo en la venta de su bien inmueble, dejando en libertad a la empresa encargada en negociar su propiedad, en vender a un precio mayor al fijado con el propietario, de tal manera que la diferencia es la utilidad de la empresa que negocia dicho bien inmueble.

**Tabla 4.4.3.10 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al  
Sector inmobiliario**

Cuenta de # de formulario	12) Que esquema le gustaría negociar				
Género	a) proponer mi precio fijo	b) sobre las ventas ofrecer 3 al 7 %	c) Precio inmediato del inmueble	d) Otro	Total general
a) Masculino	29,20%	8,85%	12,39%	0,88%	51,33%
b) Femenino	36,28%	4,42%	7,08%	0,88%	48,67%
Total general	<b>65,49%</b>	<b>13,27%</b>	<b>19,47%</b>	<b>1,77%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Género VS Pregunta 13: Tipo de trámite utilizaría.**

Según la Tabla No 4.4.3.11 la gente prefiere en un 84.62% utilizar los préstamos que solicita a una institución financiera para adquirir una vivienda terminada.

**Tabla 4.4.3.11 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al  
Sector inmobiliario**

Cuenta de # de formulario	13) Tipo de trámite utilizaría					
Género	a) adquirir vivienda terminada	b) construcción de vivienda	c) adquirir terreno	d) Remodelación o ampliación	e) adquisición de oficinas	Total general
a) Masculino	43,59%	0,85%	3,42%	0,00%	2,56%	50,43%
b) Femenino	41,03%	6,83%	0,00%	1,71%	0,00%	49,57%
Total general	<b>84,62%</b>	<b>7.69%</b>	<b>3,42%</b>	<b>1,71%</b>	<b>2,56%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: Ing. Miguel Torres*

**Género VS Pregunta 14 Solicitud de créditos.**

La tabla No 4.4.3.12 demuestra que solamente el 31.90% tiene conocimiento sobre los créditos hipotecarios.

**Tabla 4.4.3.12 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al  
Sector inmobiliario**

Cuenta de # de formulario	14) Solicitud de créditos					Total general
	1	2	3	4	5	
a) Masculino	6,03%	12,07%	18,10%	12,07%	2,59%	50,86%
b) Femenino	9,48%	12,07%	13,79%	8,62%	5,17%	49,14%
Total general	<b>15,52%</b>	<b>24,14%</b>	<b>31,90%</b>	<b>20,69%</b>	<b>7,76%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

**Género VS Pregunta 15 sobre el esquema vigente de crédito cuanto tiempo se mantendrá.**

Según la tabla No 4.4.3.13, la gente considera en 45.13% que el esquema vigente de crédito se mantendrán entre 5 y 10 años.

**Tabla 4.4.3.13 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico  
al Sector inmobiliario**

Cuenta de # de formulario	15) El esquema vigente cuanto tiempo se mantendrá				
Género	a) hasta dos años	b) de 2 a 4 años	c) 5 a 10 años	d) más de 10 años	Total general
a) Masculino	3,54%	7,96%	25,66%	13,27%	50,44%
b) Femenino	5,31%	11,50%	19,47%	13,27%	49,56%
Total general	<b>8,85%</b>	<b>19,47%</b>	<b>45,13%</b>	<b>26,55%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
Elaborado por: El autor*

#### **4.4.4 Análisis de correspondencias simples**

El análisis de correspondencias simple es una metodología estadística que permite interpretar información entre los factores (categoría de niveles que puede tener una variable), esta información se la representa en un plano de 2 dimensiones, los factores que se encuentren más cercanos entre sí indicarán algún tipo de relación, esto puede ser de gran ayuda ya que al momento de elaborar estrategias puede segmentar el mercado y encontrar relaciones entre productos ofrecidos y cliente.

A continuación se presentan los cuadros más relevantes del análisis de correspondencia simple.

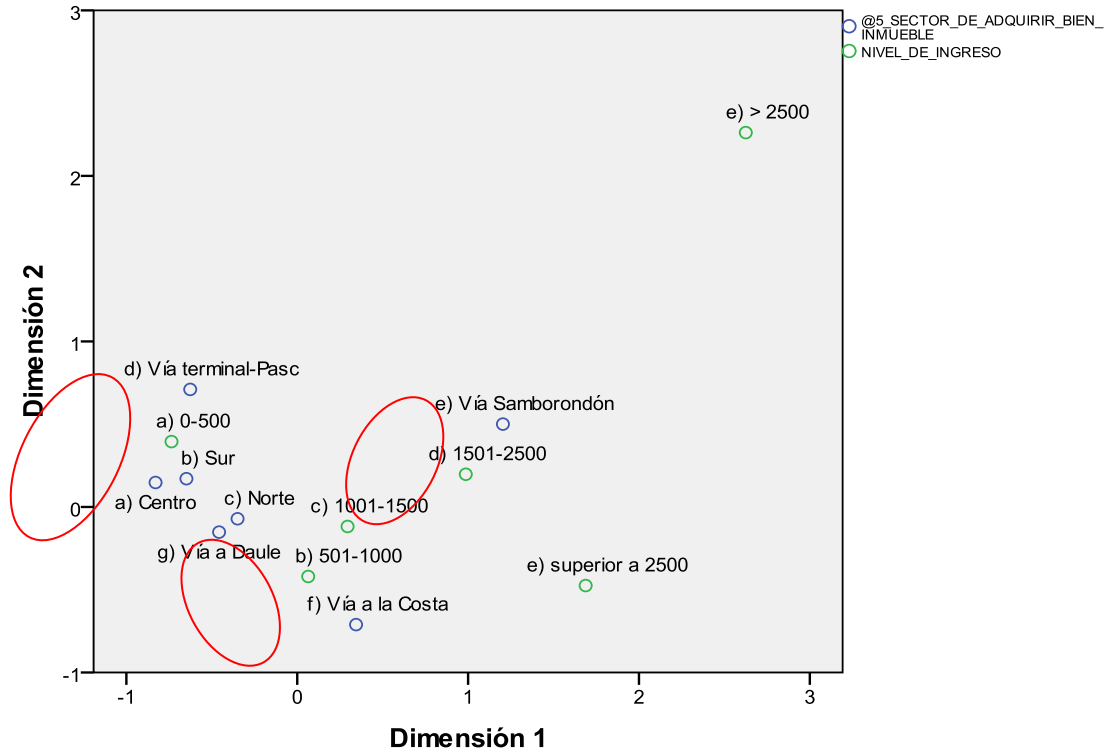
**Tabla 4.4.4.1 Nivel de Ingresos Vs Sector donde le gustaría adquirir un bien inmueble**

Variable 1 Nivel de ingresos	Variable 2 Sector en donde le gustaría adquirir un bien inmueble
a) 0-500 b) 501-1000 c) 1001-1500 d) 1501-2500 e) >2500	a) Centro b) Sur c) Norte d) Vía Terminal Pascuales e) Vía Samborondón f) Vía a Daule g) Otros

**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

Los resultados que arroja la prueba de correspondencias simple para el análisis de los factores de las variables <<Sector en donde le gustaría adquirir un bien>> vs el <<nivel de ingresos>> muestran tres relaciones fuertes en donde las personas que poseen ingresos de 1501 a 2500, muestran su predilección por vivir en vía a Samborondón, los que tienen ingresos de 501 a 1000 prefieren adquirir en el sector de vía a la costa, mientras que los que poseen ingresos de 0 a 500 prefieren vivir en vía terminal Terrestre Pascuales, al Norte de la ciudad o el centro.

**Figura 4.4.4.1 Nivel de Ingresos vs sector**



*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
 Elaboración: El autor*

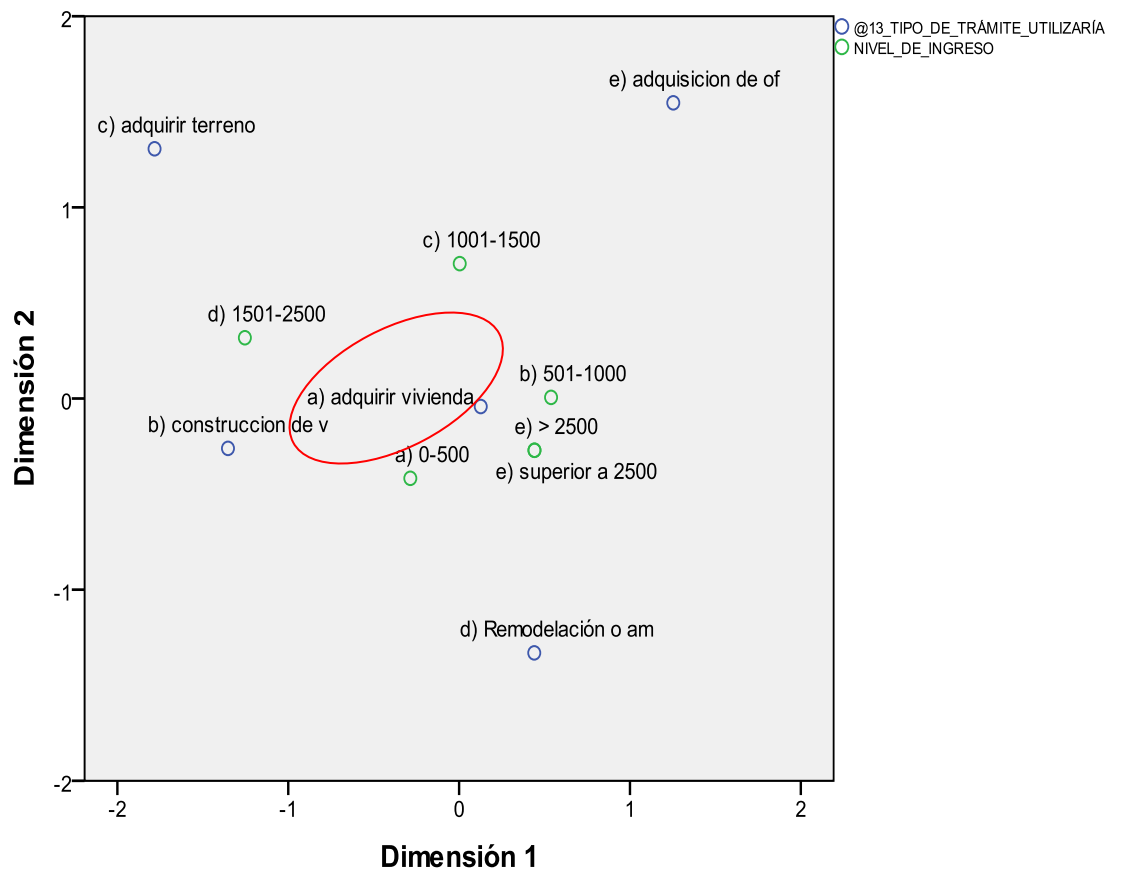
**Tabla 4.4.4.2 Nivel de Ingresos Vs Tipo de trámite que utilizaría**

Variable 1 Nivel de ingresos	Variable 2 Tipo de Trámite que utilizaría
a) 0-500	a) Adquirir vivienda terminada
b) 501-1000	b) Construcción de vivienda
c) 1001-1500	c) Adquirir terreno
d) 1501-2500	d) Remodelación o ampliación
e) >2500	e) Adquisición de oficinas / Locales

*Fuente: Encuesta sobre mercado inmobiliario  
 Elaborado por: El autor*

Los resultados que arroja el cruce de variables entre Nivel de Ingresos Vs tipo de trámite que utilizaría, indica que en la actualidad las personas que poseen ingresos por debajo a los 1.000 y superior a los 2.500 tienen la necesidad de adquirir vivienda.

**Figura 4.4.4.2 Nivel de Ingresos Vs Tipo de trámite que utilizaría**



**Fuente:** Encuesta sobre mercado inmobiliario  
**Elaborado por:** El autor

#### 4.4.5 Respuesta a las Preguntas de la Investigación

**Respuesta a la primera pregunta de la investigación** ¿La empresa ARROLSA puede crecer dentro del mercado de Bienes raíces de Guayaquil?



La empresa dado el auge de las construcciones como se pudo evidenciar en la investigación, tiene potencial para crecer, ya que actualmente los líderes inversionistas de este sector necesitan del apoyo de las empresas de bienes raíces para la venta de sus productos, y para los clientes que necesiten comprar nuevos bienes el apoyo de este tipo de empresas para comercializar sus inmuebles existentes.

**Respuesta a la segunda pregunta de la investigación** *¿Tiene el mercado de Bienes raíces de Guayaquil cabida a nuevas empresas en este sector?*

Después de realizadas las investigaciones tanto Cualitativas (Grupos focales) como cuantitativas (Encuestas) se evidencia que existe un mercado no explotado y poco atractivo para las empresas líderes de este sector, ya que actualmente estas se dedican a la construcción de proyectos nuevos con financiamientos propios y no a la compra y venta de bienes existentes, por tal razón .si existe cabida a nuevas empresas en el sector de bienes raíces.

**Respuesta a la tercera pregunta de la investigación** *¿Con los recursos actuales que posee ARROLSA puedo competir con otras empresas en el mercado de bienes Raíces de Guayaquil?*

La investigación arrojó que no se necesita de gran infraestructura para desarrollar el negocio de los bienes raíces, sin embargo ARROLSA posee una infraestructura adecuada que le permitiría competir con otras empresas en el mercado de bienes raíces.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DEL NUEVO MODELO DE EMPRESA DE BIENES RAÍCES APLICANDO HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.**

#### **5.1. Introducción al Plan estratégico**

Para la realización del plan estratégico de ARROLSA, se basará en darle un nuevo enfoque entorno a los puntos detectados en la investigación en lo referente a reestructuración mercados y nuevas oportunidades. Se realizará el análisis de las variables externas a la organización, en las cuales ARROLSA no tiene ninguna injerencia, las que se vuelven oportunidades o amenazas según su impacto relativo en la empresa, para lo cual se investigará mediante el análisis de Pestel. También se realizará un análisis interno de las principales áreas de la empresa, para concluir con un FODA. Se analizarán las fuerzas de Porter con el fin de tener una idea clara del panorama en que la organización se desenvuelve.

Se diseñará además la misión de ARROLSA, considerando a la misma como el objetivo supremo de la organización y la visión teniendo en cuenta como se visualiza a la empresa dentro del corto y mediano plazo, se enlistarán también los valores en que la empresa se deberá regir.

Por último se realizará el plan de acción considerando la matriz FODA, con la programación y control de la ejecución anual de actividades

que se deben llevar a cabo para dar cumplimiento a las estrategias que mejoren la gestión de la organización.

Hay que resaltar que estas herramientas aplicadas sólo sirven como punto de referencia en la ejecución de un plan estratégico a pesar que pudieren existir otras formas de implementar un nuevo modelo de empresa.

## **5.2. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto general, analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la empresa. (Chaman, 2004).

### **5.2.1. Factores políticos**

#### **a) Estabilidad del gobierno**

Se refiere a la estabilidad con la que el mandatario principal de un país gobierna.

#### **Comportamiento:**

Se ha superado una etapa de inseguridad jurídica y política, pues desde el año 1996 hasta el 2006, ningún presidente logró culminar el período de gobierno para el que fue electo. En la actualidad el gobierno ha podido cumplir con el periodo para el cual fue electo.

**Impacto en la empresa:**

Tiene un impacto positivo pues la estabilidad hace que exista una cierta confianza de los ciudadanos en que las circunstancias se mantendrán sin cambios que puedan afectar a sus inversiones.

**b) Impuestos**

Son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley.

**Comportamiento:**

El comportamiento de esta variable ha sido estable en lo que se refiere al IVA, y en lo que respecta al impuesto a la renta existió una reducción progresiva de la tarifa en los siguientes términos: Durante el ejercicio fiscal 2011, la tarifa impositiva fue del 24%, Durante el ejercicio fiscal 2012, la tarifa impositiva, fue del 23%. A partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, la tarifa impositiva es del 22%.

**Impacto en la empresa:**

Afecta directamente y beneficiosamente, pues una reducción de impuestos se verá directamente reflejada en la utilidad neta de la empresa y su flujo de caja.

**c) Políticas Fiscales**

Son políticas dictadas por el gobierno para el manejo del mismo

**Comportamiento:**

Incurción de los ministerios en la implementación de soluciones habitacionales de mediano y bajo costo, que van a influir en la reducción de negocios para la empresa privada.

### Impacto en la empresa:

Afecta directamente en la empresa al reducir el mercado de sus ventas.

### 5.2.2. Factores económicos

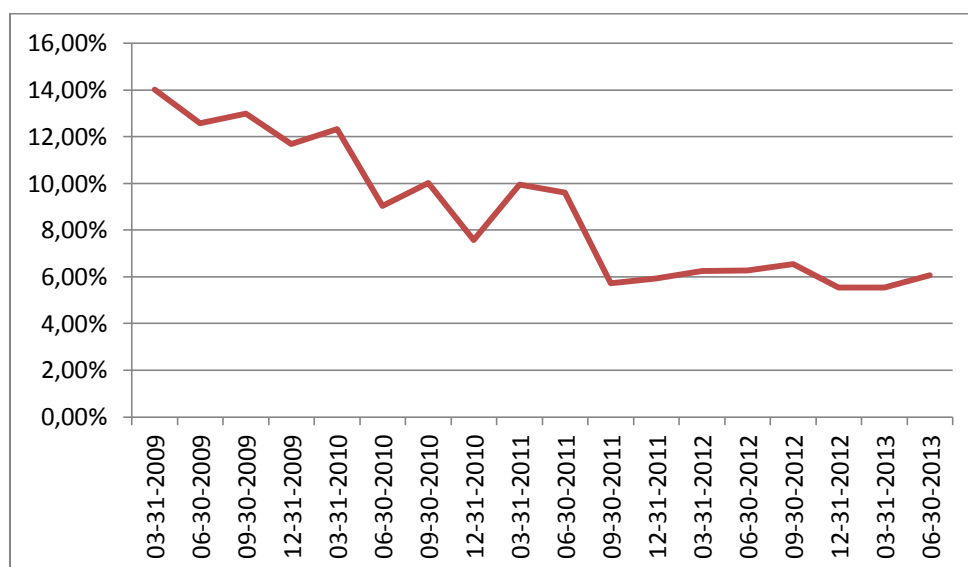
#### a) Tasa de desempleo

La Tasa de desempleo es el porcentaje que resulta del cociente entre el número de desocupados y la población económicamente activa (PEA). (INEC, 2011)

#### Comportamiento:

El desempleo en los últimos dos años ha tenido una tendencia a la baja según los datos del Banco Central del Ecuador, ubicándose al 30 de Junio de 2013 en el 6.06 %.

**Gráfico 5.1 Desempleo en Guayaquil**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado Por:** El autor

### **Impacto en la empresa:**

El desempleo tiene un impacto bajo en la empresa, pues aunque afecta a los posibles clientes se considera que la tasa ha disminuido y que el porcentaje es bajo, pero se lo tendrá en consideración como una amenaza a nivel general.

### **b) Tasas de interés**

En relación a las tasas de interés se considerará la tasa activa que es la que cobra el banco por prestar el dinero, específicamente se analizará la tasa de interés en relación a vivienda.

### **Comportamiento:**

Como se observa en el cuadro la tasa máxima existente para un crédito de vivienda es del 10,64%, lo que se considera una tasa adecuada para un préstamo que generalmente es de largo plazo.

**Tabla 5.1 Tasas de interés octubre 2013**

<b>TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** El autor

**Impacto en la empresa:**

Repercute beneficiosamente pues permite a un segmento de clientes adquirir un crédito con el cual cancelar el inmueble deseado en cuotas a largo plazo, considerando la dificultad tener el dinero en efectivo para comprar al contado.

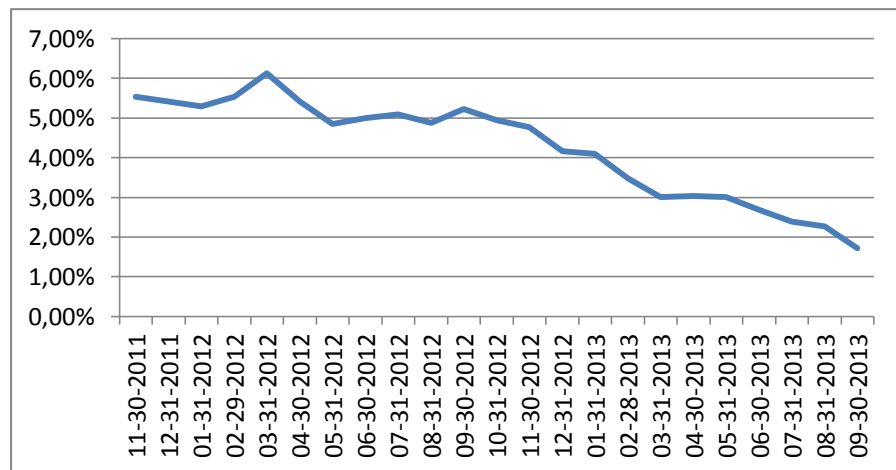
### c) Inflación

Considerando que la inflación describe una disminución del valor del dinero en relación a la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con el mismo, es de mucha importancia.

#### Comportamiento:

Su comportamiento se ha mantenido estable, con una leve tendencia a la baja, la inflación a septiembre 2013 es de 1.71%.

**Gráfico 5.2 Inflación**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** El autor

#### Impacto en la empresa

Su tendencia a la baja tiene un impacto positivo pues también repercute aunque levemente en el incremento de los bienes inmuebles.



### 5.2.3. Factores sociales

#### a) Demografía de la población

La demografía de la población hace referencia a la cantidad de personas existentes en un área geográfica.

#### Comportamiento

La población del cantón Guayaquil para el año 2010 según los datos del INEC es de 2.350.915 y su tasa de crecimiento es de 1,58%. Es el cantón más poblado del Ecuador.

**Tabla 5.2 Cantones más poblados**

1	Guayaquil	2.350.915
2	Quito	2.239.191
3	Cuenca	505.585
4	Santo Domingo	368.013
5	Ambato	329.856
6	Portoviejo	280.029
7	Machala	245.972
8	Duran	235.769
9	Manta	226.477
10	Riobamba	225.741

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** El autor

#### Impacto en la empresa

La variable demográfica afecta beneficiosamente, pues muestra un incremento poblacional, lo que está directamente relacionado con la venta de inmuebles. Además de tener el beneficio de ser la ciudad más poblada.

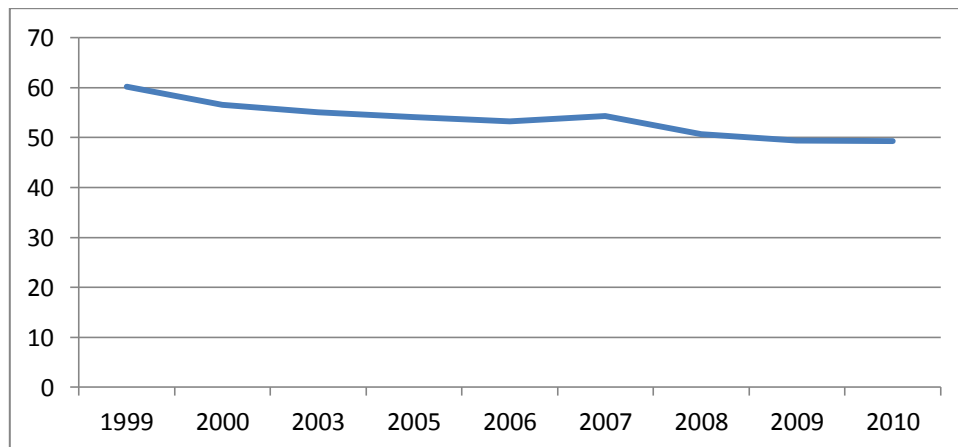
## b) Distribución de la riqueza

En relación a la distribución de la riqueza es importante la estructura del ingreso nacional según el nivel de población que lo obtiene, esto es, el porcentaje de ingreso en la población rica frente al porcentaje de ingreso en la población pobre, uno de los principales índices que se ocupan para determinar dicha situación es el índice GINI.

### Comportamiento

Como se observa en la gráfica, este indicador ha mejorado desde el 2007 en adelante, considerando que mientras menor sea el mismo más igualdad existirá.

**Gráfico 5.3 Indicador GINI**



**Fuente: INEC**  
**Elaborado por: El autor**

### Impacto en la empresa

Beneficia directamente a la empresa pues al distribuirse de mejor manera los ingresos las clases bajas y medias tienen más acceso a créditos y al ahorro que les permitirá adquirir un bien inmueble.

#### **5.2.4. Factores tecnológicos**

##### **a) Telecomunicaciones.**

Hace referencia a las compañías que prestan servicios de comunicación; en el Ecuador existen tres empresas: Movistar, Claro y la empresa del estado Alegro.

##### **Comportamiento**

El comportamiento de esta variable es favorable al existir precios descendentes debido a la fuerte competencia existente en el mercado, además de políticas aplicadas por el actual gobierno.

##### **Impacto en la Empresa**

Impacta beneficiosamente a la empresa al abaratar los costos de comunicación a través de la contratación de planes corporativos.

##### **b) Avance de la Tecnología**

Dado por el avance tecnológico a nivel mundial

##### **Comportamiento**

Existe un gran avance tecnológico en lo que respecta a dispositivos de comunicación y computadores principalmente.

##### **Impacto en la Empresa**

Impacta de buena manera en la empresa pues el avance de los computadores hace que el precio de los mismos se reduzca ofreciendo a las personas la posibilidad de adquirir un computador y a su vez un medio a través del cual se puede ofrecer publicidad sobre los bienes inmuebles.

### **5.2.5. Factores Ecológicos**

#### **a) Medio ambiente**

Por medio ambiente se entiende todo lo que rodea a un ser vivo. Entorno que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o de la sociedad en su conjunto.

#### **Comportamiento**

Según los términos de referencia para el Plan Ambiental Ecuatoriano, el crecimiento desorganizado de las grandes y medianas ciudades, desde la década de los cincuenta hasta nuestros días, ha ocasionado que los centros urbanos se conviertan (después de las actividades hidrocarburíferas y mineras) en las mayores fuentes de contaminación ambiental.

#### **Impacto en la empresa**

No tiene mayor impacto en la empresa pues, la misma no se dedica a la construcción de los bienes inmuebles, si no solo a su comercialización previamente analizando que cumplan con requisitos ambientales.

### **5.2.6. Factores legales**

#### **a) Normativa laboral**

La normativa laboral se refiere a las leyes que se aplican en las relaciones entre los empleadores y los trabajadores.

#### **Comportamiento**

En Ecuador en los últimos años se ha enfocado a hacer cumplir estrictamente a las empresas con los derechos de los trabajadores.

### **Impacto en la empresa**

No tiene mayor impacto en la empresa pues la misma cumple con todos sus trabajadores, pero se debe tener en cuenta para no incurrir en sanciones.

### **b) Normativa del negocio en regla**

Hace referencia a los requisitos que el negocio debe cumplir para su normal funcionamiento.

### **Comportamiento**

En referencia a las normas y requisitos de funcionamiento de una empresa no se han realizado cambios, principalmente se debe cumplir con la patente municipal, permiso de bomberos, registro único de contribuyente, entre otros.

### **Impacto en la empresa**

No tiene mayor impacto en la empresa pues la misma cumple con todos los requisitos, además de hacer un seguimiento a los mismos cada tres meses.

## **5.3. Análisis Interno**

Permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la organización

**Tabla 5.3 Análisis Interno de la Empresa**

<b>Factores</b>	<b>Situación de la Empresa</b>
<b>Administración</b>	El administrador de la empresa tiene mucho tiempo dirigiendo la misma y la ha sabido manejar de manera adecuada, aunque no se ha realizado un plan a seguir, en el cual se determinen las metas a alcanzar a corto mediano y largo plazo.
<b>Marketing</b>	El marketing abarca muchas áreas dentro de sí mismo, en la organización se determinó que se designa poco presupuesto para el marketing, pues no se cuenta con página web, ni se maneja imagen corporativa.
<b>Recursos Humanos</b>	El personal de la organización tiene una amplia experiencia en la venta de inmuebles, además se observa un buen ambiente de trabajo, por otro lado no se han dado capacitaciones que refuercen al recurso humano en técnicas de venta y servicio al cliente.
<b>Infraestructura</b>	La empresa cuenta con infraestructura propia la cual beneficia en relación a la reducción de costos.
<b>Proceso internos y Know-how</b>	Se cuenta con procesos bien estructurados además de tener varios contactos con empresas de construcción de inmuebles
<b>Ubicación</b>	Adecuada ubicación de la empresa

**Fuente: Gerencia**  
**Elaborado por: El autor**

**Tabla 5.4 Matriz FODA**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidad del gobierno</li> <li>✓ Disminución del Impuesto a la renta</li> <li>✓ Estabilidad en las tasas de interés</li> <li>✓ Crecimiento demográfico</li> <li>✓ Distribución de la riqueza</li> <li>✓ Telecomunicaciones (reducción de costos)</li> <li>✓ Avance de la tecnología (reducción de costos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Políticas Fiscales</li> <li>✓ Desempleo</li> <li>✓ Inflación</li> <li>✓ Normativa Laboral</li> <li>✓ Normativa del negocio en regla</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recurso Humano: Amplia experiencia del personal en ventas.</li> <li>✓ Infraestructura propia</li> <li>✓ Contactos con empresas de construcción</li> <li>✓ Adecuada ubicación de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración: No hay un plan de acción a seguir a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>✓ Marketing: No cuentan con página web ni imagen corporativa. Recurso Humano Falta de capacitación en nuevas técnicas de venta y servicio al cliente. Escaso Portafolio de bienes</li> </ul>

**Fuente: Gerencia**  
**Elaborado por: El autor**

## **5.4 Análisis Externo**

Dentro de la evaluación que se considera para elaborar un nuevo modelo de negocio de ARROLSA es necesario implementar ciertas herramientas de análisis y uno de ellos fue el Análisis Pestel, mediante el cual se pudo evaluar el Macro entorno de la industria del mercado de bienes raíces y los posibles impactos que estos pueden traer para el desarrollo y crecimiento del negocio.

Otro análisis importante es el estudio de las 5 Fuerzas de Porter en la que Michael Porter, profesor de Harvard Business School, en su libro Estrategia Competitiva habla sobre el modelo de las cinco fuerzas el cual enseña que toda empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.

En el Análisis de las 5 fuerzas de PORTER se evalúa la interacción con los competidores, productos sustitutos, clientes y proveedores.

### **5.4.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Las fuerzas identificadas por Porter se detallan a continuación:



**Gráfico 5.4 Las Fuerzas Porter**



***Fuente:*** Gerencia  
***Elaborado por:*** El autor

#### **5.4.1.1. Amenazas de nuevos competidores**

Hace referencia a posibles competidores que realicen la misma actividad de la empresa y que por tal motivo reduzca participación de Arrolsa en el mercado.

Las principales barreras para los nuevos competidores en lo que se refiere a la empresa de bienes raíces, es encontrar los clientes, el conocimiento de los procesos internos del negocio, además de requerir la licencia de corredor de bienes raíces, pero en lo que se refiere a capital, no se requiere mayor inversión. Las principales amenazas que pudieran existir están entre otros:

- MIDUVI

- Empresas inmobiliarias de gran capital
- El BIESS
- Nuevos inversionistas privados.

#### **5.4.1.2. Rivalidad de los competidores actuales**

Existe gran rivalidad entre las empresas y personas dedicadas a este negocio, considerando que no se requiere mayor capital, lo que permite que exista una gran competencia, dentro de las principales empresas dedicadas a esta actividad se pueden nombrar:

- Terrabienes
- Nobis
- Salcedo Internacional
- Urbanis
- Corporación Inmobiliaria
- Furoiani
- Multibienes

#### **5.4.1.3. Poder de negociación de los proveedores**

En relación a los proveedores, no existe capacidad de negociación en lo que se refiere a las empresas de agua, luz ni servicio de internet y telefónico, que son los proveedores directos de la empresa.

Además podrá incluirse a:

- Personas naturales que necesitan vender sus inmuebles
- Constructoras de urbanizaciones

- Gente del exterior que precise vender sus muebles e inmuebles

#### **5.4.1.4. Poder de negociación de los Clientes**

Se debe distinguir entre los dos clientes de la empresa, pues están los que se acercan a la empresa para que se les presten servicios enfocados a la venta de su bien inmueble, con los cuales no se tiene poder de negociación, considerando que ellos establecen el precio, sobre el cual la empresa ganará la comisión sobre el mismo.

Y los clientes que requieren el bien inmueble con los cuales la negociación es el factor más importante considerando el precio del bien.

#### **5.4.1.5. Análisis de Productos Sustitutos**

Los servicios que podrían sustituir al servicio de los bienes raíces serían: el periódico, la guía telefónica con sus páginas amarillas, el internet, aunque existe un alto nivel percibido de diferenciación del servicio.

#### **5.4.1.6. Evaluación de la industria de bienes raíces a través de las fuerzas de PORTER**

En base al análisis anterior de Porter es posible cuantificar como se encuentra la industria (Defínase industria como el sector en donde se va a desarrollar la empresa), por tal razón lo primero que se hará es darle una ponderación a cada fuerza (Rivalidad y competencia del mercado, Amenaza de nuevos competidores, Poder de negociación de los clientes, Amenaza de nuevos productos y servicios, Poder de negociación de proveedores) según

la percepción de cómo se encuentra la industria. Las valoraciones están dadas a continuación:

**ALTO=5**

**MEDIO=2**

**BAJO=1**

Una vez que a cada variable de la industria se le realizó la respectiva ponderación se procede a sumar todos sus resultados y estos darán a conocer como estaría la industria en donde se desarrollaría la empresa, a continuación se muestran los resultados.

**Tabla 5.5 Evaluación de la Industria según PORTER**

Amenazas de nuevos competidores	Poder de Negociación de proveedores	Amenaza de nuevos productos y servicios	Poder negociación de los clientes	Rivalidad y Competencia
ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
5	5	1	2	5

**Fuente:** Gerencia  
**Elaborado por:** El autor

**Total=18**

- 0 a 10 Industria Muy rentable
- 10 a 20 Desarrollar estrategias de crecimiento para la empresa dentro de la industria para hacerla competitiva
- Por encima de 20 no Invertir

La evaluación de la industria en donde se desarrollará la empresa indica que tiene un resultado de 18 o sea que hay que desarrollar estrategias de crecimiento para la empresa dentro de industria para hacerla competitiva.

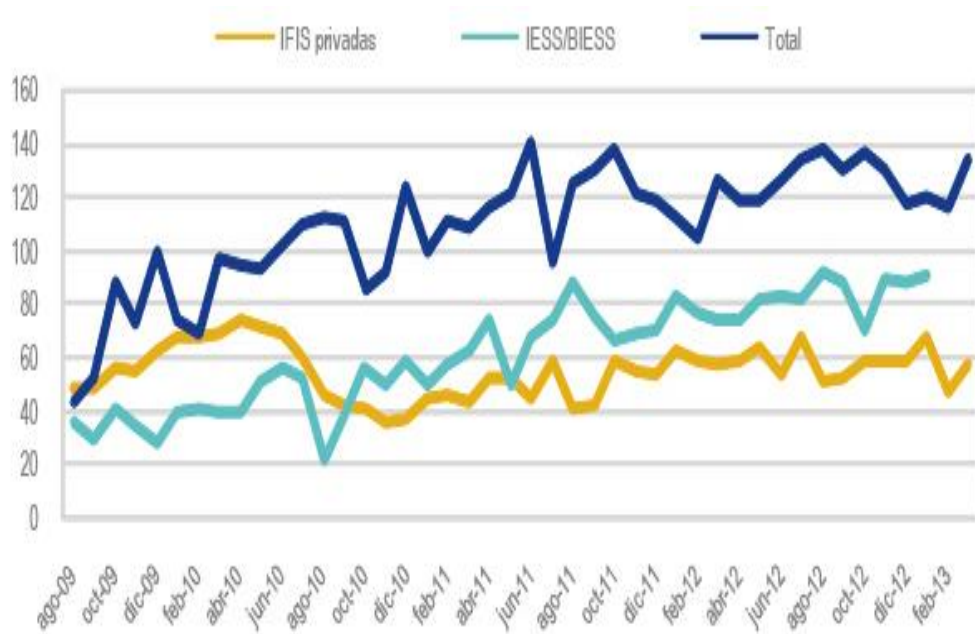
Este es un valor de por qué hay que reestructurar Arrolsa en torno de hacerla competitiva con la industria.

## **5.5. Análisis Ciclo De Vida de la Industria de Construcción y Bienes Raíces**

En base a los estudios obtenidos de la revista especializada en bienes raíces Clave se puede observar que los últimos años la industria de construcción del Ecuador ha ido creciendo a nivel de volúmenes de créditos lo que hace sospechar que la industria está en una etapa de Crecimiento, estimando que esto se mantendrá de esta forma por unos 10 años como también se mencionó en el grupo focal a los especialistas de la industria.

**Gráfico 5.5 Encuesta Crecimiento del volumen de crédito hipotecario en Ecuador (Millones de dólares)**

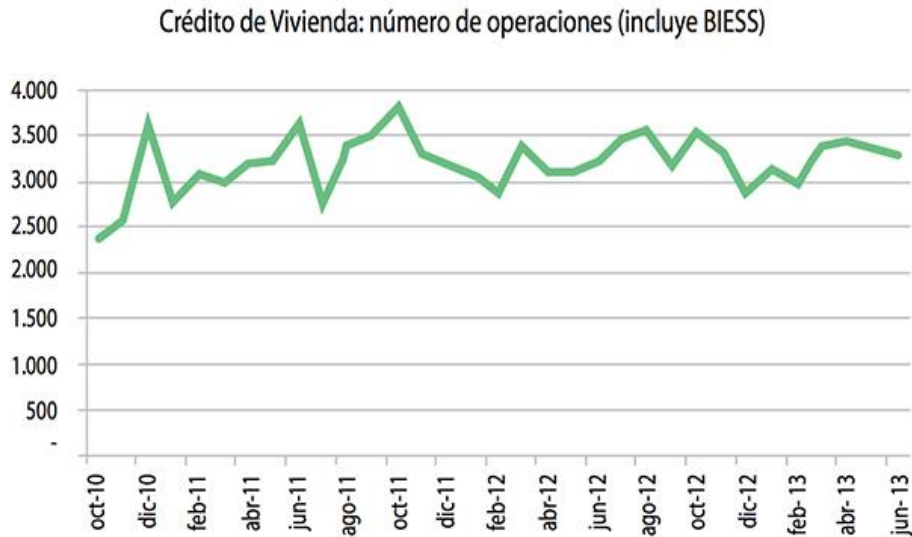
**Serie temporal comparativa de Biess / Banca privada**



**Fuente: Revista Clave**  
**Elaborado por: Valeria Naveda**

A continuación el gráfico que se expone valida el número de transacciones que se mantienen estables dentro del mercado del crédito Hipotecario.

**Gráfico 5.6 Encuesta en Guayaquil: Análisis estadístico al Sector inmobiliario Gráfico de barras para la variable Nivel de Escolaridad**



**Fuente: Revista Clave**  
**Elaborado por: Valeria Naveda**

El crecimiento moderado que se experimenta actualmente mantiene estable el precio del m<sup>2</sup> de construcción, que únicamente se ve afectado por las variaciones normales de los insumos. Esto conlleva también a pensar que el nivel de crecimiento se mantendrá en los próximos 10 años. Siempre que se mantenga vigente su política de crédito

## **5.6. Misión, Visión, Valores**

### **5.6.1. Misión**

Es la razón de ser de la institución, y parte del rol y las competencias de la misma. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de definir la misión, ya que permiten el compromiso y la motivación

necesaria para movilizar a las y los integrantes de la organización. Se procederá a diseñarla a través de los siguientes criterios. (Senplades, 2012).

- ¿Qué hace la organización?

Asesorar en la búsqueda de soluciones de espacios habitacionales o de negocios.

- ¿Para qué lo hace?

Satisfacer la demanda de Guayaquil y su área de influencia.

- ¿Con qué?

A través de un servicio personalizado enfocado a la satisfacción del cliente en cuanto a precio y requerimientos.

- ¿Basándose en que valores?

Honestidad, responsabilidad y respeto.

### **Misión de ARROLSA**

Asesorar en la búsqueda de soluciones de espacios habitacionales o de negocios, para satisfacer la demanda de Guayaquil y su área de influencia, a través de un servicio personalizado enfocado a la satisfacción del cliente en cuanto a precio y requerimientos basados en valores de honestidad, responsabilidad y respeto.

### **5.6.2. Visión**

Es una imagen proyectada del futuro deseado por la organización, es una declaración general que describe la situación a la que la institución desea llegar dentro de los próximos años. (Senplades, 2012).



## **Visión DE ARROLSA**

Ser una empresa reconocida en el mercado de bienes raíces a nivel local y nacional que posea un amplio portafolio inmobiliario de posibilidades para ofrecer a nuestros clientes.

### **5.6.3. Valores**

#### **Ética**

El desarrollo de nuestra actividad profesional implica que lo hagamos atendiendo a principios éticos que redunden en bienestar y seguridad para nuestros clientes.

#### **Responsabilidad**

Llevar a cabalidad la solución a las necesidades inmobiliarias de nuestros clientes

#### **Respeto**

Tratar a todos nuestros clientes con dignidad y profesionalismo.

#### **Integridad**

Cumplir con los contratos y leyes aplicables al mercado inmobiliario.

#### **Servicio**

Ofrecer soluciones innovadoras y dinámicas para mejorar continuamente en el ámbito del negocio inmobiliario y bienes raíces

#### **Excelencia**

Ser la empresa de bienes raíces que ofrece el mejor servicio al cliente.

## **5.7. FODA**

La matriz FODA cruzada se realizará con el fin de determinar las estrategias más adecuadas para la organización, considerando los siguientes objetivos estratégicos.

### **5.7.1. Objetivos Estratégicos**

1. Incrementar el portafolio de los bienes que tiene para la venta la empresa.
2. Aumentar las ventas de la empresa y sostenerlas en el tiempo.
3. Crear una imagen corporativa y aplicar publicidad a través de internet.
4. Mejorar la organización de la empresa.

## 5.7.2. Matriz FODA Cruzada

	OPORTUNIDADES							AMENAZAS				
Fortalezas	Estabilidad del gobierno	Disminución del Imppto a la Renta	Estabilidad en las tasas de Interés	Crecimiento demográfico	Distribución de la riqueza	Telecomunicación (reducción de costos)	Avance de la tecnología (reducción de costos)	Políticas Fiscales	Desempleo	Inflación	Normativa Laboral	Normativa del negocio en regla
Amplia experiencia del personal en ventas Infraestructura propia Contactos con empresas de construcción Adecuada ubicación de la empresa	<b>FO</b> FO 1: Campaña de ventas aprovechando la experiencia del personal FO 2: Plan de incremento del portafolio de bienes							<b>FA</b> FA 1: Crear productos Inmobiliarios (compra, venta, alquiler) FA 2: Captar personal que trabaje en la modalidad de comisión				
<b>DEBILIDADES</b>												
No hay un plan de acción a seguir a corto, mediano y largo plazo No cuentan con página web ni imagen corporativa Falta de capacitación en nuevas técnicas de vta y servicio al cliente Escaso portafolio de bienes Inexistencia de indicadores de desempeño	<b>DO</b> DO 1: Diseño de la imagen corporativa para la empresa DO 2: Creación de página web DO 3: Campaña publicitaria a través de Redes Sociales DO 4: Rotular fachada de oficina hacia la calle DO 5: Diseñar indicadores de desempeño para el personal							<b>DA</b> DA 1: Contratar administrador a tiempo completo DA 2: Plan de capacitación en nuevas técnicas de venta y servicio al cliente DA 3: Contratar personal que se enfoque en encontrar clientes que quieran vender bienes inmuebles DA 4: Realizar convenios con constructoras				
<b>Fuente: Gerencia</b> <b>Elaborado por: El autor</b>												

## 5.8. Cadena de Valor

Las actividades de apoyo de la empresa están relacionadas con el manejo general de la empresa y serán administración, contabilidad y recursos humanos y las actividades secuenciales que están relacionadas con los productos inmobiliarios que se ofrecen serán la de recolección de bienes para la venta, el diseño de los productos inmobiliarios de compra, venta o alquiler, seguido por las actividades de marketing y ventas y por último las de seguimiento al cliente.

### Cadena de Valor



**Fuente:** Gerencia  
**Elaborado por:** El autor

### 5.9. Plan de Acción

**Objetivo:** Incrementar el portafolio de los bienes que tiene para la venta la empresa.

Se debe considerar que la actividad principal de la empresa es la venta de inmuebles por lo que es importante tener una amplia gama de opciones para el cliente, para lo cual es necesaria la contratación de empleados enfocados a encontrar los bienes, además de la realización de convenios con constructoras.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TIEMPO 2014				RECURSOS			RESPONSABLE.
		T1	T2	T3	T4	HUMANO	EQUIPOS	ECONÓM.	
Incrementar el portafolio de los bienes que tiene para la venta la empresa.	DA 3 Contratar personal que se enfoque en encontrar clientes que quieran vender sus bienes inmuebles.					X		X	Administrador
	DA 4 Realizar convenios con constructoras					X		X	Administrador
	FO 2 Plan de incremento del portafolio de bienes					X	X		Administrador

**Fuente:** Gerencia  
**Elaborado por:** El autor

**Objetivo:** Aumentar las ventas de la empresa y sostenerlas en el tiempo.

Las ventas son el pilar fundamental de una empresa por lo que es necesario que las mismas se generen además de que sean sostenibles en el tiempo, por lo que se debe realizar una campaña de ventas, crear productos inmobiliarios, capacitar al personal en nuevas técnicas de ventas y captar más personal.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TIEMPO 2014				RECURSOS			RESPONSABLE.
		T 1	T 2	T 3	T 4	HUMANO	EQUIPO	ECONÓM.	
Aumentar las ventas de la empresa y sostenerlas en el tiempo.	FO 1 Campaña de ventas aprovechando la experiencia del personal					x			Administrador
	FA 1 Crear productos inmobiliarios(compra, venta, alquiler)					x	x		Administrador
	DA 2 Plan de capacitación en nuevas técnicas de venta y servicio al cliente					x		x	Administrador
	FA 2 Captar personal que trabaje en la modalidad de comisión					x		x	Administrador

**Fuente:** Gerencia  
**Elaborado por:** El autor

**Objetivo: Crear una imagen corporativa y aplicar publicidad a través del internet.**

La empresa tiene una gran debilidad en lo que se refiere al marketing, pues no cuenta con imagen corporativa, ni una página web enfocada a mostrar sus servicios, considerando que la publicidad electrónica en cuanto a las inmobiliarias es una herramienta efectiva de gran alcance.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TIEMPO 2014				RECURSOS			RESPONSABLE.
		T 1	T 2	T 3	T 4	HUMANO	EQUIPOS	ECONÓM.	
Crear una imagen corporativa y aplicar publicidad a través de la internet	DO 1 Diseño de la imagen corporativa para la empresa	X				X	X	X	Administrador
	DO 2 Crear página WEB	X				X	X	X	Administrador
	DO 3 Campaña publicitaria a través de redes sociales	X	X	X	X	X		X	Administrador
	DO 4 Rotular fachada de oficina hacia la calle	X						X	Administrador

**Fuente:** Gerencia  
**Elaborado por:** El autor

**Objetivo:** Mejorar la organización de la empresa

En cuanto a la organización de la empresa, presenta muchas debilidades, principalmente por la inexistencia de un administrador de tiempo completo y la falta de evaluación al personal, por lo que es necesario tomar medidas en relación a las mismas.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TIEMPO 2014				RECURSOS			RESPONSABLE.
		T 1	T 2	T 3	T 4	HUMANO	EQUIPO	ECONÓM.	
Mejorar la organización de la empresa	DA 1 Contratar administrador a tiempo completo					x		x	Administrador
	DO 5 Diseñar indicadores de desempeño para el personal.					x	x	x	Administrador

**Fuente:** Gerencia  
**Elaborado por:** El autor



## **5.10. Indicadores**

Los indicadores permitirán determinar el grado de cumplimiento de las estrategias formuladas en el plan de acción, las cuales se detallan en la lista a continuación, la cual no está en un orden específico pues a las mismas se las priorizará al final del capítulo.

1. Contratar personal que se enfoque en encontrar clientes que quieran vender sus bienes inmuebles.
2. Realizar convenios con constructoras
3. Plan de incremento del portafolio de bienes.
4. Campaña de ventas aprovechando la experiencia del personal
5. Crear productos inmobiliarios(compra, venta, alquiler)
6. Plan de capacitación en nuevas técnicas de venta y servicio al cliente
7. Captar personal que trabaje en la modalidad de comisión
8. Diseño de la imagen corporativa para la empresa
9. Crear página WEB
10. Campaña publicitaria a través de redes sociales
11. Rotular fachada de oficina hacia la calle
12. Contratar administrador a tiempo completo
13. Diseñar indicadores de desempeño para el personal.

### **5.10.1. Diseño del modelo del indicador**

#### **Número y Nombre del Indicador:**

Se escribe el número que corresponde al indicador y el nombre del mismo.

#### **Responsable de la ejecución:**

Indica la persona que estará a cargo de la realización de indicador

#### **Responsable de seguimiento:**

Indica la persona que estará a cargo del seguimiento del indicador

#### **Objetivo:**

Indica el objetivo estratégico a cumplir.

#### **Descripción:**

Muestra una reseña y describe lo que se quiere revelar con el indicador

#### **Frecuencia:**

Indica la frecuencia con la que se debe aplicar el índice.

#### **Unidad:**

Indica la unidad en la que se mide el índice, sea en unidades físicas, monetarias, porcentajes, etc.

#### **Fórmula:**

Describe la fórmula de cálculo del índice y como aplicarlo

#### **Fuente de datos:**

Indica de donde se tomaran los datos para el cálculo del indicador, puede ser de balances, comprobantes, áforas de sugerencias, etc.

**Valor Inicial:**

De existir un valor inicial se lo indicará en este casillero.

**Semáforo:**

Indicarán los criterios que determinaran el grado de cumplimiento del objetivo.

### Modelo de Indicador y Tipo

Nro. y Nombre del Indicador:		Responsable de ejecución	
Objetivo		Responsable de seguimiento	
Descripción	<p>.....</p> <p>.....</p>		
Frecuencia		Tipo de Unidad	
Fórmula			
Fuente de datos			
Valor inicial		Rojo	Amarillo
	Semáforo		Verde

**Indicador 1:**

**Estrategia:** Contratar personal que se enfoque en encontrar clientes que quieran vender sus bienes inmuebles.

Nro. y Nombre del Indicador:	Efectividad del personal - clientes	Responsable de ejecución	Administrador
Objetivo	Medir la efectividad del personal	Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción			
Muestra el número de clientes que están dispuestos a vender sus bienes inmuebles, que el personal debe encontrar mensualmente.			
Frecuencia	Mensual	Tipo de Unidad	Número de clientes
Fórmula	Número de clientes encontrados que quieran vender sus bienes inmuebles.		
Fuente de datos	Informe de clientes		
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo Verde
25 clientes		< 20 clientes	>= 20 y <= 25 clientes >25 clientes

**Indicador 2:**

**Estrategia:** Realizar convenios con constructoras

Nro. y Nombre del Indicador:	Convenios –Constructoras		Responsable de ejecución	Administrador
Objetivo	Medir la efectividad del administrador		Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción	Muestra el número de convenios, que el administrador debe realizar mensualmente.			
Frecuencia	Mensual	Tipo de Unidad	Número de convenios	
Fórmula	Número de convenios realizados			
Fuente de datos	Informe de convenios mensual			
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
2 convenios		0 convenios	1 a 3 convenios	>3 convenios

**Indicador 3:**

**Estrategia:** Plan de incremento del portafolio de bienes.

Nro. y Nombre del Indicador:	Incremento portafolio-ventas		Responsable de ejecución	Administrador
Objetivo	Medir el cumplimiento en el diseño del plan		Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción				
Muestra el avance en el diseño del plan de incremento del portafolio de bienes.				
Frecuencia	No aplica	Tipo de Unidad	n/a	
Fórmula	Diseño del plan en el primer trimestre			
Fuente de datos	Informe de realización del Plan de incremento del portafolio de bienes.			
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
80%		No realizado	--	Realizado

**Indicador 4:**

**Estrategia:** Campaña de ventas aprovechando la experiencia del personal

Nro. y Nombre del Indicador:	Campaña-ventas		Responsable de ejecución	Administrador
Objetivo	Medir la efectividad de los vendedores		Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción				
Muestra el número de bienes inmuebles que se han vendido.				
Frecuencia	Mensual	Tipo de Unidad	%	
Fórmula	Número de bienes inmuebles / Bienes programados para la venta			
Fuente de datos	Ventas individuales del personal			
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
80%		< 50 %	>= 50% y <= 75%	> 75%



**Indicador 5:**

**Estrategia:** Crear productos inmobiliarios (compra, venta, alquiler)

Nro. y Nombre del Indicador:	Productos inmobiliarios	Responsable de ejecución	Administrador
Objetivo	Mostrar el avance en la creación de Productos inmobiliarios	Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción			
Muestra si se cumplió con el objetivo de la creación de Productos inmobiliarios.			
Frecuencia	Trimestre	Tipo de Unidad	%
Fórmula	Productos inmobiliarios diseñados/ Productos inmobiliarios planeados		
Fuente de datos	Informe de Productos inmobiliarios		
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo
80%		< 70 %	>= 70% y <= 85%
			Verde
			> 85%

**Indicador 6:**

**Estrategia:** Plan de capacitación en nuevas técnicas de venta y servicio al cliente

Nro. y Nombre del Indicador:	Capacitación personal	Responsable de ejecución	Administrador
Objetivo	Determinar la eficacia de la capacitación	Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción			
Muestra la satisfacción del personal en relación a los conocimientos adquiridos en la capacitación.			
Frecuencia	Mensual	Tipo de Unidad	%
Fórmula	Personal satisfecho con la capacitación / Total del personal		
Fuente de datos	Encuesta al personal		
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo
80%		< 75 %	>= 75% y <= 80%
			Verde
			> 80%

**Indicador 7:**

**Estrategia:** Captar personal que trabaje en la modalidad de comisión

Nro. y Nombre del Indicador:	Nuevo personal		Responsable de ejecución	Administrador
Objetivo	Determinar la eficiencia de personal		Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción				
Muestra el número de bienes inmuebles que se han vendido.				
Frecuencia	Mensual	Tipo de Unidad	%	
Fórmula	Número de bienes inmuebles / Bienes programados para la venta			
Fuente de datos	Ventas individuales del personal			
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
80%		< 50 %	>= 50% y <= 75%	> 75%

**Indicador 8:**

**Estrategia:** Diseño de la imagen corporativa para la empresa

Nro. y Nombre del Indicador:	Imagen corporativa	Responsable de ejecución	Diseñador (externo)
Objetivo	Crear imagen corporativa	Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción			
Muestra si se cumplió con el objetivo de la creación de la imagen corporativa			
Frecuencia	Trimestre	Tipo de Unidad	%
Fórmula	Pasos cumplidos / Número de pasos para la creación de la imagen corporativa		
Fuente de datos	Lista de pasos para la creación de la imagen corporativa		
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo
80%		< 70 %	>= 70% y <= 85%
			Verde
			> 85%

**Indicador 9:**

**Estrategia:** Crear página WEB

Nro. y Nombre del Indicador:	Página WEB		Responsable de ejecución	Diseñador (externo)
Objetivo	Mostrar el avance en la creación de la página web		Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción				
Muestra si se cumplió con el objetivo de la creación de la página web.				
Frecuencia	Trimestre	Tipo de Unidad		%
Fórmula	Pasos cumplidos / Número de pasos para la creación de la página web.			
Fuente de datos	Lista de pasos para la creación de la página web.			
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
80%		< 70 %	>= 70% y <= 85%	> 85%

**Indicador 10:**

**Estrategia:** Campaña publicitaria a través de redes sociales

Nro. y Nombre del Indicador:	Publicidad WEB		Responsable de ejecución	Administrador
Objetivo	Mostrar el avance en la colocación de publicidad en las redes sociales		Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción	Muestra si se cumplió con el objetivo de la colocación de publicidad en las redes sociales			
Frecuencia	Trimestre	Tipo de Unidad	%	
Fórmula	Pasos cumplidos / Número de pasos para la colocación de publicidad en las redes sociales			
Fuente de datos	Lista de pasos para la colocación de publicidad en las redes sociales			
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
80%		< 70 %	>= 70 y <= 85%	> 85%

**Indicador 11:**

**Estrategia:** Rotular fachada de oficina hacia la calle

Nro. y Nombre del Indicador:	Rótulo		Responsable de ejecución	Empresa de rótulos
Objetivo	Mostrar el avance en la colocación del rótulo de la calle		Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción				
Muestra si se cumplió con el objetivo de la colocación del rotulo de la calle.				
Frecuencia	Trimestre	Tipo de Unidad		n/a
Fórmula	Colocación del rótulo			
Fuente de datos	Observación – factura			
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
-		No realizado		Realizado

**Indicador 12:**

**Estrategia:** Contratar administrador a tiempo completo

Nro. y Nombre del Indicador:	Contratación administrador		Responsable de ejecución	Administrador
Objetivo	Determinar si se cumplió con la contratación del administrador a tiempo completo		Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción				
Muestra si se cumplió con la contratación del administrador a tiempo completo				
Frecuencia	Trimestre	Tipo de Unidad	Cualitativa	
Fórmula	Firma del Contrato a tiempo completo SI – NO			
Fuente de datos	Firma del Contrato a tiempo completo			
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
---		No	n/a	Si



**Indicador 13:**

**Estrategia:** Diseñar indicadores de desempeño para el personal.

Nro. y Nombre del Indicador:	Indicadores personal		Responsable de ejecución	Administrador
Objetivo	Mostrar el avance en diseño de los indicadores para el personal		Responsable de seguimiento	Administrador
Descripción	Muestra si se cumplió con el objetivo del diseño de los indicadores para el personal			
Frecuencia	Trimestre	Tipo de Unidad	%	
Fórmula	Numero de indicadores diseñados / número de indicadores planeados			
Fuente de datos	Plan de diseño de indicadores			
Valor inicial	Semáforo	Rojo	Amarillo	Verde
90 %		< 80 %	>= 80% y <= 90%	> 90%

### **5.11 Análisis Económico para alcanzar la viabilidad de las estrategias.**

Para alcanzar las estrategias anteriormente mencionadas se debe invertir en cada una de ellas y desglosar de mejor forma como será las actividades valorizadas para la consecución del ordenamiento de las empresa ARROLSA. Por tal razón se ha elaborado un presupuesto que muestra el recurso económico necesario para poner en marcha las estrategias.

La tabla a continuación muestra las estrategias y su costo que derivarán en el alcance de objetivos.

## Estrategias

Estrategias	Valores Anuales	Observaciones
Contratar personal que se enfoque en encontrar clientes que quieran vender sus bienes inmuebles.	\$ 7.200	El personal a contratar trabajara en base de metas, con el fin de que consiga la mayor cantidad de bienes para la venta.
Realizar convenios con constructoras	--	No tiene costo pues será una de las responsabilidades que deberá cumplir el administrador.
Plan de incremento del portafolio de bienes.	--	No tiene costo pues será una de las responsabilidades que deberá cumplir el administrador.
Campaña de ventas aprovechando la experiencia del personal	--	La campaña de ventas está enfocada a motivar al personal a vender más de los productos, considerando que existirán productos inmobiliarios que se crearan y considerando la
Crear productos inmobiliarios(compra, venta, alquiler)	--	Los productos inmobiliarios los creara el administrador, los cuales estarán enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes.
Plan de capacitación en nuevas técnicas de venta y servicio al cliente	\$ 1.200,00	El plan de capacitación tendrá un costo debido a que será un agente externo el que capacite al personal.
Captar personal que trabaje en la modalidad de comisión	\$ 19.200,00	El personal que trabaje en la modalidad de comisión tendrá un salario más la movilización necesaria y considerando su desempeño se realizaran las comisiones por lo que solo se cuantifica el de dos empleados.
Diseño de la imagen corporativa para la empresa	\$ 1.800,00	La imagen corporativa será creada por un diseñador externo a la empresa y el administrador será el encargado de darle el seguimiento pertinente.
Crear página WEB	\$ 2.800,00	La página WEB será diseñada por un diseñador externo a la empresa y el administrador será el encargado de darle el seguimiento pertinente.
Campaña publicitaria a través de redes sociales	--	sociales no tienen un costo significativo, dado que el mismo es absorbido por el sueldo del administrador, que será el encargado de realizarla y los servicios básicos en relación al internet.
Rotular fachada de oficina hacia la calle	\$ 2.000,00	El rotulo de la empresa será realizado por una empresa externa y el seguimiento lo realizará el administrador.
Contratar administrador a tiempo completo	\$ 24.000,00	El sueldo mensual del administrador será de \$ 2000 dólares.
Diseñar indicadores de desempeño para el personal.	--	El diseño de los indicadores de desempeño para e persona estarán a cargo del gente por lo que su costo, se encuentra dentro del salario del mismo.
<b>Total</b>	<b>\$ 58.200,00</b>	

*Fuente: Gerencia  
Elaborado por: El autor*

## 5.12 Priorización de las estrategias

**Matriz de Holmes para priorización de estrategias**

Estrategias	FO 1	FO 2	FA 1	FA 2	DO 1	DO 2	DO 3	DO 4	DO 5	DA 1	DA 2	DA 3	DA 4	SUMA	%	ORDEN MATRIZ
FO 1	0	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0	1	0,5	0,5	9	12%	2
FO 2	0,5	0	0	0,5	0	1	1	1	1	0	0,5	1	0,5	7	9%	5
FA 1	0,5	1	0	0,5	0	0	0	0	1	0	0,5	0	0,5	4	5%	11
FA 2	0	0,5	0,5	0	0	0	1	0	1	0	0,5	0,5	0,5	4,5	6%	9
DO 1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	8,5	11%	3
DO 2	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0,5	0,5	0,5	5,5	7%	7
DO 3	0	0	1	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	2,5	3%	12
DO 4	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0,5	0,4	5,9	8%	6
DO 5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	1	1%	13
DA 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	12	15%	1
DA 2	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0	1	1	7,5	10%	4
DA 3	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	0,5	5,5	7%	8
DA 4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,4	0	4,9	6%	10
TOTAL														77,8	100%	

Las estrategias en orden de priorización son:

<b>ORDEN</b>	<b>COD</b>	<b>Estrategia</b>
1	DA 1	Contratar administrador a tiempo completo
2	FO 1	Campaña de ventas aprovechando la experiencia del personal
3	DO 1	Diseño de la imagen corporativa para la empresa
4	DA 2	Plan de capacitación en nuevas técnicas de venta y servicio al cliente
5	FO 2	Plan de incremento del portafolio de bienes
6	DO 4	Rotular fachada de oficina hacia la calle
7	DO 2	Crear página WEB
8	DA 3	Contratar personal que se enfoque en encontrar clientes que quieran vender sus bienes inmuebles.
9	FA 2	Captar personal que trabaje en la modalidad de comisión
10	DA 4	Realizar convenios con constructoras
11	FA 1	Crear productos inmobiliarios (compra, venta, alquiler)
12	DO 3	Campaña publicitaria a través de redes sociales
13	DO 5	Diseñar indicadores de desempeño para el personal.

**Fuente:** Gerencia  
**Elaborado por:** El autor

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Se ha analizado la situación actual del sector inmobiliario de la ciudad de Guayaquil determinando que a partir del año 2000 que se produce la dolarización en el Ecuador, el desarrollo inmobiliario se ha incrementado significativamente, esto en base a que los precios de insumos de construcción se mantiene estables lo que genera estabilidad en los precios finales.

Se debe señalar que adicionalmente, en relación a la situación actual del sector inmobiliario que el gobierno actual, le ha dado un buen impulso a la construcción, vía bonos <<socio vivienda>>, en la que facilita un subsidio al ciudadano que no tiene vivienda y cumple ciertos requisitos, para la obtención de este bono, que no es más que un subsidio para que adquiera su vivienda y además el financiamiento a largo plazo que están dando el Institutos de Seguridad y la banca privada.

En relación al estado actual de ARROLSA S.A se han determinado algunas fortalezas como amplia experiencia del personal en ventas, infraestructura propia, contactos con empresas de construcción y una adecuada ubicación.

En relación al estado actual de ARROLSA S.A se han determinado algunas debilidades como la inexistencia de un plan de acción a seguir a corto, mediano y largo plazo, no se cuenta con una página web ni imagen

corporativa, falta de capacitación en nuevas técnicas de venta y servicio al cliente, escaso Portafolio de bienes y por último la inexistencia de Indicadores de desempeño para el personal.

Se ha realizado actividades de investigación a clientes, determinado que sus ingresos están principalmente entre 501 y 1000 dólares y que el 55.26% tienen en sus actividades laborales relación de dependencia.

En cuanto a los clientes en relación a la actividad inmobiliaria se ha determinado que la mayoría estarían dispuestos a invertir entre 20.001 y 40.000 dólares por un inmueble y que preferirían que sea una villa de dos plantas.

En relación a las estrategias, se las han diseñado considerando los objetivos estratégicos de la empresa y además se han tomado en consideración las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes, proponiendo 13 estrategias enfocadas a mejorar la gestión del negocio.

A través de la matriz de Holmes se ha priorizado las estrategias determinado que las más importantes, que requieren celeridad en cuanto a su aplicación son el contratar un administrador a tiempo completo, realizar una campaña de ventas aprovechando la experiencia del personal y el diseño de la imagen corporativa para la empresa

## RECOMENDACIONES

Considerando la propuesta realizada se recomienda:

Contratar administrador a tiempo completo, previo un análisis de sus competencias y experticia en el ámbito inmobiliario.

Realizar una campaña de ventas aprovechando la experiencia del personal con el fin de mejorar las ventas de la empresa y que las mismas se reflejen en las utilidades.

Diseñar una imagen corporativa para la empresa con el fin de que la misma sea percibida por los clientes y recordada a través de sus colores, logotipos, slogan, es decir la identidad de la empresa.

Capacitación a los empleados de la empresa, en nuevas técnicas de venta y servicio al cliente, considerando la existencia de técnicas especializadas enfocadas tanto al sector inmobiliario como a la satisfacción del cliente.

Diseñar un plan de incremento del portafolio de bienes que permita ofrecer una variedad más amplia de inmuebles.

Rotular fachada de oficina hacia la calle, considerando la imagen corporativa que deberá ser diseñada antes, con el fin de que la empresa pueda ser ubicada y percibida de una manera más adecuada.



Crear página WEB que permita llegar a un segmento más amplio de clientes que requieran adquirir inmuebles, considerando que una página web tiene un alcance global.

Contratar personal que se enfoque en encontrar clientes que quieran vender sus bienes inmuebles con el fin de ofrecer más opciones a los clientes compradores.

Captar personal que trabaje en la modalidad de comisión, con el fin de incentivar a vender más, considerando que los ingresos del personal irán directamente relacionados con las ventas que realicen.

Realizar convenios con constructoras a fin de llegar a acuerdos que generen beneficios para ambas partes, al mejorar los canales de comercialización de las constructoras y producir mayores utilidades para la empresa inmobiliaria.

Crear productos inmobiliarios (compra, venta, alquiler) con el fin de que a través de estrategias complementarias como la página web y la capacitación en nuevas técnicas de venta puedan ser ofrecidos y dirigidos a segmentos definidos.

Realizar una campaña publicitaria a través de redes sociales, considerando las tendencias y el alcance que tienen, además de completar son la página web.

Diseñar indicadores de desempeño para el personal con el fin de que se pueda medir su efectividad tanto para promocionar como para vender determinado bien y así poder tomar decisiones como capacitaciones, contratación de nuevo personal e inclusive despidos.

## BIBLIOGRAFIA

- Amargant, Ramón (2008). *La Inversión en productos inmobiliarios*. Pág. 13.
- Artículo, “Con el BIESS, vale la pena soñar”, 2012.
- Banco Central del Ecuador, *Presentación Coyuntural Junio del 2012*.
- Bezo, Carlos (2010). *Tecnología y Modelos de negocios inmobiliarios*.  
[http:// innovationforgrowth.wordpress.com](http://innovationforgrowth.wordpress.com)
- Cadena, F., Ramos, M., Pazmiño, M. & Mendoza, O. (2010) *Los determinantes de la demanda de viviendas en la ciudad de Guayaquil, Quito y Cuenca: Un análisis Miltinomial*.
- Cánepa, F. & Pantanetti, M. (2011) *El fideicomiso y el Boom inmobiliario Argentino*: Universidad del CEMA.
- Cañas, G. (2010) *Análisis de los diferentes tipos de avalúos en inmuebles con actualización vigente*. <http://hdl.handle.net/123456789/1463>
- Chapman, A. (2004) *Análisis DOFA y Análisis PEST*.  
<http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Daher, Antonio (2013) *Fondos inmobiliarios y Riesgo Urbano*. Revista de Urbanismo, pag-32.
- El Universo (Septiembre, 2012). *Factores que facilitan el endeudamiento, viviendas nuevas*.
- El Universo (febrero, 2012). *Oferta del Mercado Inmobiliario*.
- Gómez, Ruiz, Acquarone & Tabakman, (2011). *Fideicomisos al Costo: Modelos de Negocios Inmobiliarios*. Pág. 150- 162.

- Gutiérrez, Charles & Jacobus (2009). *Bienes Raíces, una Introducción a la Profesión*. Pág. 15
- Hankel, Reith (2007). *Estadística para negocios*, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición.
- Innovation Growth (2012). *Nuevos Modelos del Negocio Inmobiliario*. <http://innovationforgrowth.wordpress.com/2012/05/22/nuevos-modelos-de-negocio-para-el-sector-inmobiliario/>
- Linares, Montaña & Navarro (2001). *Economía y organización de Empresas Constructoras*. Pág. 182
- Mikel, Echevarren (2011). *Del Negocio Inmobiliario a la Industria Inmobiliaria*. Pág. 19
- *Modelo de Negocio Inmobiliario de Argentina*, [http://www.elinmobiliario.com/nota\\_fideicomisos](http://www.elinmobiliario.com/nota_fideicomisos).
- INEC (2007), *Estudio de Negocios Empresariales*. [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_economicas/servicios/estudio\\_de\\_grupos\\_empresariales\\_2007.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/servicios/estudio_de_grupos_empresariales_2007.pdf)
- Robbins y Coulter (2010). *Administración*. México: Editorial Pearson. Décima Edición.
- Revista Clave (2010). *Artículo Visión inmobiliaria Guayaquil 2010*. <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=299>
- Revista Clave (2012). *Análisis estadístico de oferta y demanda en Feria BIESS Guayaquil*. <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=775>
- Revista Clave (2012). *Créditos Hipotecarios, facilita la venta de Inmuebles*.

- Revista Clave (2012) Artículo, *Un mercado inmobiliario responsable*  
<http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=639>
- Revista Ekos. *Generación de empleo.*  
<http://www.ekosnegocios.com/Inmobiliario/Articulo /1.pdf>
- Tabakman, Damian (2008). *La clave del Éxito en los Negocios Inmobiliarios.* Pág. 215- 222
- Transformación del modelo de negocio inmobiliario, pág. 11-12

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **Cuestionario Exploratorio Clientes**

1. ¿Cómo sería la vivienda de sus sueños?
2. ¿Cuál sería la mejor vivienda adaptada a su realidad? (villa, departamento, ubicación geográfica, seguridad, acabados, cercanía a sectores de interés, área de construcción, área de terreno, dormitorios, con o sin piscina, cuarto de servidumbre, vías de acceso)
3. ¿Si usted está dispuesto a adquirir un bien inmueble, a través de qué tipo de financiamiento lo realizaría?
4. ¿Si usted tuviera que comprar o vender un bien inmueble a través de qué medio lo haría?
5. ¿Cuál considera que es el medio más usado actualmente, según su óptica para adquirir un bien inmueble?
6. ¿Puede usted mencionar nombres de negocios de venta de bienes inmuebles que conozca?
7. ¿Desde su óptica, cual estrato social es la que más está comprando inmuebles?
8. ¿Cuál es el valor económico monetario promedio de venta de una casa en el medio?
9. ¿Cuál piensa usted que es el medio más efectivo de información para dar a conocer compra, venta o alquiler de bienes inmuebles?
10. ¿Qué opina sobre los bonos que están dando el gobierno para la adquisición de bienes inmuebles?

## ANEXO 2

### Cuestionario Exploratorio especialistas

1. ¿En qué sectores es más viable un proyecto inmobiliario?
2. ¿Qué es lo que quiere la gente? (planta alta, villas, departamentos, número de dormitorios, con o sin piscina, seguridad, garaje, terrenos, dimensiones de viviendas, cisterna)
3. ¿Desde su percepción cuales son los clientes que prefieren mejor ubicación geográfica?
4. Cuando usted necesita alquilar, comprar o vender ¿A dónde recurre?
5. Qué tipo de clientes prefieren áreas verdes?.
6. ¿Cuál es el estrato social en el que existe mejor oportunidad de negocio inmobiliario?
7. ¿Cuál sería para usted el líder del mercado?
8. ¿Cómo ven el financiamiento según el actual modelo económico?
9. ¿Cuál piensa que es para usted el principal medio de compra y venta?
10. ¿Cuál es la edad promedio de sus potenciales compradores y qué tipo de crédito ellos utilizan?
11. ¿Hacia dónde considera que iría el mercado o nuevos proyectos?
12. ¿Dónde considera usted que es más complicado a nivel legal implementar un proyecto inmobiliario?
13. ¿Qué tipo de estructura de viviendas prefiere la gente? (hormigón armado, prefabricado, madera, metálicos, otros)
14. ¿Usted conoce si la normativa legal de comprar y vender en Guayaquil y sus lugares de influencia, exigen que el negocio sea a través de personal autorizado y legalmente constituida?
15. ¿Qué proyecto cree usted que fue un gran fracaso o tiene perspectiva de ser un fracaso?
16. ¿Conoce usted regulaciones que norman a las empresas de bienes raíces?

17. ¿Considera usted que el mercado actual es ampliamente competitivo?
18. ¿En qué etapa se encuentra el mercado de los bienes raíces en Guayaquil?
19. ¿Cuál es el valor económico monetario promedio de venta de un bien inmueble en el medio?
20. ¿Cuál piensa usted que es el medio más efectivo de información para dar a conocer compra, venta o alquiler de bienes inmuebles?



### ANEXO 3

El presente cuestionario es de carácter académico, servirá para medir la percepción de las personas dentro de la realidad del mercado inmobiliario y de bienes raíces en Guayaquil y sus sectores de influencia.

Genero	Edad	Nivel de Escolaridad	Nivel de Ingresos	Su actividad
M		Primaria	0-500	Independiente
F		Secundaria	501-1000	Dependiente
		Superior	1001-1500	
		Profesional	1501-2500	
			>2500	

1. Marque del 1 al 5 la siguiente pregunta, siendo 1 de poquísima confianza y 5 muchísima confianza. ¿Qué nivel de confianza posee usted en las empresas inmobiliarias locales (compra, venta, alquiler) de bienes inmuebles?.

1-----  
2-----  
3-----  
4-----  
5-----

2. Marque del 1 al 5 la siguiente pregunta, siendo 1 nunca entregaría y 5 siempre entregaría. ¿Entregaría un bien inmueble para ser (vendido o alquilado a una compañía de bienes raíces?

1-----  
2-----  
3-----  
4-----  
5-----

3. Suponiendo que al día de hoy tiene necesidad de comprar un bien inmueble, ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por el mismo?.

0-10.000-----  
 10.001-20.000-----  
 20.001-40.000-----  
 40.001-80.000-----  
 80.001-100.000-----  
 >100.000-----

4. Si tuviera el deseo de adquirir un bien inmueble cuál de estas opciones sería la de su elección.

Villa de 1 planta	
Villa de 2 plantas	
Departamento	
Local comercial	
Terreno	

5. En qué sector de la ciudad le gustaría adquirir un bien inmueble

Centro	
Sur	
Norte	
Vía Terminal-Pascuales	
vía Samborondon	
vía a la Costa	
vía a Daule	
Otros	

6. Escoja una o varias opciones de cuales de los siguientes servicios adicionales le gustaría que tuviese la urbanización donde comprara su bien inmueble.

Garita seguridad	
Parques	
Club social	
Garajes	
Iglesia	
Transporte publico	
Comité de vecinos	
Wifi publico	

Tv cable	
Centro comercial	
Tranquilidad	

7. Marque con una x la opción de su preferencia. Si usted adquiriera una vivienda le gustaría que trajera.

	1	2	3	4	5
Habitaciones					
Baños					
Cocina					
Sala de star					
Garaje					
Piscina					
Cuarto de domestica					
Terraza					
balcón					

8. Según su percepción, cuales son los medios más efectivos por el cual se enteran los clientes de la compra, venta y alquiler de bienes inmuebles.

Diarios/periódicos	Local propio de inmobiliaria	
Página web	Referidos	
Letreros en inmuebles	Telemercadeo celular	
Vendedores	Volantes	
Ferias	Otros	
Islas en centros comerciales		

9. Si usted tuviere que vender un bien inmueble, porque razones entregaría a una agencia de bienes raíces su propiedad.

Confianza y trayectoria	
Por ser especialista	
Por no disponer de tiempo para negociar	
Por tener conocimiento	
Por tener bases de datos de compradores	
Por evitar trámites legales	
Por obtener un mejor precio	
Sencillamente no entregaría a bienes raíces	
Otros	

Si marco otros cuál?-----

10. Si usted conoce empresas de bienes raíces menciónelas.

11. Según su percepción en cuanto tiempo cree que una empresa de bienes raíces vendería un inmueble.

Hasta 1 mes	
De 1 a 3 meses	
De 3 a 6 meses	
De 6 meses a 1 año	

12. Si usted vendiese un bien inmueble ¿bajo qué esquema de venta le gustaría negociar?.

Proponer precio fijo y esperar a que la inmobiliaria la venda y ellos ganen la utilidad que consideren conveniente	
Sobre las ventas que la inmobiliaria alcance ofrecer de un 3% al 7% de utilidad	
Precio inmediato del inmueble a una inmobiliaria con precio referente del mercado	
Otro diga cuál?.	