



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA INMOBILIARIA EN LA CIUDAD DE QUITO

Tesis presentada como requisito para optar al Título  
de Magíster en Alta Gerencia

Autor: Franklin Rolando Medina Gavilanes  
Asesor: Ing. Eduardo Urrutia Cueva

2009



6.5.1. ORGANIZACION FUNCIONAL	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	25
6.5.2. ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO/MERCADO	õ õ õ õ õ õ ..	26
6.5.3. DIVISION POR CLIENTES	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .	26
6.5.4. ESTRUCTURA MATRICIAL	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .	27
7. ESTUDIO FINANCIERO	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	27
7.1. INVERSIONES	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	28
7.2. FINANCIAMIENTO	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	29
7.2.1. PERFIL DE LA INVERSION	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	29
7.2.2. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	õ õ õ õ õ õ õ õ õ	29
7.2.2.1. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	õ õ õ õ õ õ õ õ õ	30
7.2.2.2. COSTO DEL FINANCIAMIENTO	õ õ õ õ õ õ õ õ õ	31
7.3. FLUJO DE CAJA	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	32
7.4. INDICADORES DE RENTABILIDAD	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	32
7.4.1. MARGEN DE UTILIDAD	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	32
7.4.2. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	õ õ õ õ õ õ õ õ õ	32
7.5. EVALUACION FINANCIERA	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .	33
7.5.1. VALOR ACTUAL NETO	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..õ õ õ ..	33
7.5.2. TASA DE INTERNA DE RETORNO	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	33
7.5.3. RELACION BENEFICIO COSTO	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	34
7.5.4. PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION	õ õ õ .	34

**CAPITULO II**

<b>ESTUDIO DE MARKETING</b>	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	35
1. DEMANDA	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	36
2. SEGMENTACION DE MERCADOS	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .	37
3. OFERTA	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	38
4. ANALISIS FODA	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	41
5. MARKETING MIX	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	42
5.1- PRODUCTO	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	42
5.2- PRECIO	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	44
5.3- PLAZA	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	47
5.4- PROMOCION	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	47

**CAPITULO III**

<b>ESTUDIO TECNICO</b>	õ õ õ õ õ õ õ õ õ .....	49
1. INGENIERIA DEL PROYECTO	.....	49
1.1- TECNOLOGIA	õ ..õ õ õ .....	49
1.2- PROCESOS CONSTRUCTIVOS	õ õ õ õ õ .....	49
1.3- INFRAESTRUCTURA	õ õ õ õ õ õ õ .....	50
2. VALORIZACION ECONOMICA	õ õ õ ..õ õ õ .....	51
3. LOCALIZACION	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	52
3.1- MACRO LOCALIZACION	õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .	53



### INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: LEYES APROBADAS POR LA ACTUAL ASAMBLEA CONSTITUCIONAL CON RELACION AL GIRO DEL NEGOCIO	12
CUADRO N° 2: CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO	14
CUADRO N° 3: RALACION COMPLEJIDAD VS VOLUMEN DE PRODUCCION	18
CUADRO N° 4: ESTRUCTURA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA	19
CUADRO N° 5: MATRIZ FODA	19
CUADRO N° 6: ANALISIS DEL VAN	33
CUADRO N° 7: PROYECCION DE LA POBLACION DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO POR QUINQUEÑOS SEGUN AREAS	35
CUADRO N° 8: PROYECCION DE LA POBLACION DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO CON LA IMPLEMENTACION DEL NUEVO AEROPUERTO POR AREAS SEGUN QUINQUEÑOS	36
CUADRO N° 9: MATRIZ FODA APLICADA	41
CUADRO N° 10: CUPOS Y CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO PARA PRESTAMOS HIPOTECARIOS A 25 AÑOS CON EL IESS	44
CUADRO N° 11: TIPOS DE HIPOTECAS CON ENTIDADES FINANCIERAS	46
CUADRO N° 12: INVERSIONES ANTES DE LA PUESTA EN MARCHA	60
CUADRO N° 13: INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO	61
CUADRO N° 14: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	62

### INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1: LA INVERSION	28
GRAFICO N° 2: ESTRUCTURA FINANCIERA	30
GRAFICO N° 3: NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	31
GRAFICO N° 4: COSTO DE FINANCIAMIENTO	31
GRAFICO N° 5: ORGANIGRAMA FUNCIONAL	57

### INDICE DE MAPAS

MAPA N° 1: MACRO LOCALIZACION DEL PROYECTO INMOBILIARIO	53
MAPA N° 2: MICRO LOCALIZACION DEL PROYECTO INMOBILIARIO	54

### INDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: INVERSIONES	68
ANEXO N° 2: INGRESOS PROYECTADOS	71
ANEXO N° 3: FLUJO DE FONDOS PROYECTADO, CON FINANCIAMIENTO DE ACCIONISTAS	72
ANEXO N° 4: ESTIMADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CON FINANCIAMIENTO DE ACCIONISTAS	76
ANEXO N° 5: EVALUACION FINANCIERA CON APORTES DE ACCIONISTAS	77
ANEXO N° 6: FINANCIAMIENTO DE LA CORPORACION FINANCIERA NACIONAL	78
ANEXO N° 7: FLUJO DE FONDOS PROYECTADO, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO	79
ANEXO N° 8: TABLA DE AMORTIZACION DE CREDITO FINANCIADO POR LA CFN	83

ANEXO N° 9: ESTIMADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CON APALANCAMIENTO FINANCIERO	84
ANEXO N° 10: EVALUACION FINANCIERA CON APALANCAMIENTO FINANCIERO	85
ANEXO N° 11: CREDITO DIRECTO DE LA CORPORACION FINANCIERA NACIONAL	86

### ABREVIATURAS

IESS	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
VAN	VALOR ACTUAL NETO
TIR	TASA INTERNA DE RETORNO
VA	VALOR ACTUAL
VF	VALOR FUTURO
r	TASA PASIVA ANUAL
PRI	PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION
DMPT	DIRECCION METROPOLITANA DE PLANIFICACION TERRESTRE
MDMQ	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROLITANO DE QUITO
GRIDCON	EMPRESA ESPECIALIZADA EN INVESTIGACION DE MERCADOS
RRHH	RECURSOS HUMANOS
COS	COEFICIENTE DE OCUPACION DEL SUELO
CFN	CORPORACION FINANCIERA NACIONAL
PB	PLANTA BAJA

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

#### 1. INTRODUCCION GENERAL

En el Distrito Metropolitano de Quito, al igual que en las grandes ciudades, existe una gran Demanda de vivienda, y el crecimiento poblacional proyectado genera grandes expectativas para el desarrollo inmobiliario, así como los servicios que se desprenden de él, de esta manera se convierte en un atractivo negocio, sin embargo para tener una visión global de las perspectivas inmobiliarias analizaremos ciertos criterios macroeconómicos, posibilidades de financiamiento, la atención que el gobierno da al sector de la construcción, necesidades de la Oferta y Demanda, y técnicas de construcción.

La evolución del sector inmobiliario como todas las industrias viven ciclos económicos, por ejemplo a finales de los años noventa tiempo en el cual también se dio la crisis bancaria, se experimentó el final de un ciclo inmobiliario donde se generó una acumulación de inventario de propiedades, las mismas que se liquidaron con dificultad, posteriormente con la puesta en circulación como moneda de comercialización el dólar y con las facilidades de financiamiento el sector inmobiliario se volvió muy atractivo, de tal manera que entro mucha inversión y surgieron varios promotores, y con el pasar de los años la Oferta se ha ido incrementando y en muchos casos generando una acumulación de inventario, es así que en la actualidad se ha vuelto una industria muy competitiva, y si a eso agregamos factores políticos y económicos que envuelven al Ecuador y al mundo, así como una Demanda inmensa pero cada vez menos calificada o sea personas con capacidad de compra, es de vital importancia que las empresas inviertan en Marketing y planifiquen, ya que solo así podrán sobrevivir.

Dentro de la economía nacional, la industria de la construcción es importante ya que aparte de contribuir a solucionar el déficit habitacional genera un importante movimiento económico y a su vez empleo, según a datos del Banco Central del Ecuador el porcentaje de la industria de la construcción dentro del PIB llegará en el 2009 al 9.5 %.

El financiamiento de la industria de la construcción es de vital importancia y depende de la actividad ya sea pública o privada, la pública se financia con recursos propios del Fisco o con créditos externos, mientras que la privada es con ahorros familiares, empresariales, créditos hipotecarios, apalancamiento financiero, todo dependerá del objetivo de la construcción, existe un porcentaje alto de la Demanda que requiere financiamiento para obtener una vivienda, de ahí que otro punto importante a tomar en cuenta son las posibilidades de financiamiento hacia el cliente final, en la actualidad a mediados del año 2009, la relación del gobierno con la banca todavía no está cimentada y esto genera nerviosismo, trayendo como consecuencia restricción en los créditos hipotecarios, complicando el Mercado Inmobiliario, por tal razón es importante estar pendiente como va evolucionando esta relación así como la posible colocación de dineros del IESS en la banca para un flujo de préstamos y los créditos que este haga directamente, para reactivar la industria de la construcción.

Un proyecto administrado eficientemente debe establecer etapas claramente identificadas como son Estudio de Mercado es decir las necesidades de la Oferta y la Demanda, con estos datos el promotor inmobiliario planifica en base a las necesidades del segmento de mercado que quiere satisfacer técnica y organizacionalmente, por último análisis financiero y evaluación financiera.

#### 1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

Para la formulación del problema se han planteado los siguientes lineamientos:

Constructores con desconocimiento de la Demanda y las necesidades de la misma, ocasiona una difícil Comercialización de los bienes inmuebles.

Planificadores que construyen de acuerdo a su gusto, sin un previo Estudio de Mercado lo que en ocasiona que el producto ofertado no satisfaga las necesidades de la Demanda.

Demanda Insatisfecha con la Oferta del Mercado.

Las tecnologías inmobiliarias desactualizadas e inapropiadas genera una baja rentabilidad.

Las prácticas reñidas con la ética profesional generan frustración e inestabilidad en el talento humano.

La crisis económica genera una baja en la Demanda Potencialmente Calificada.

Sobreoferta de bienes inmuebles.

Con estos antecedentes el problema central radica en la Demanda Insatisfecha de los servicios inmobiliarios en la ciudad de Quito, entendiéndose como tal a aquella que no es conforme con la Oferta existente en el mercado.

## **1.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

El problema: es que existe Demanda Insatisfecha de servicios inmobiliarios en la ciudad de Quito.

La delimitación se concreta de acuerdo a su localización en Ecuador, provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, ha desarrollar en el tercer trimestre del año 2009.

El trabajo corresponde a la elaboración de un Plan de Negocios para una inmobiliaria en la ciudad de Quito, que se relaciona con la construcción y comercialización de viviendas.

## **1.3 JUSTIFICACION**

El presente trabajo investigativo tiene la finalidad de evaluar el resultado que da en la comercialización de bienes inmuebles la utilización de un Plan de Negocios para una inmobiliaria, para sobre esta base poder ofrecer un servicio de calidad en el sector inmobiliario en la ciudad de Quito y sobre todo que el producto final satisfaga las necesidades del cliente y la rentabilidad de los accionistas, el realizar esta investigación tiene la siguiente justificación:



Existe un desconocimiento de lo que es un Estudio de Mercado y las ventajas que se pueden obtener del mismo, esto genera que algunas inmobiliarias muchas veces trabajen en base al criterio y gusto del planificador, sin atender las reales necesidades del mercado pudiendo dificultarse la comercialización y así poniendo en riesgo a la inmobiliaria.

Una Demanda Insatisfecha que perciba que el precio no refleja la calidad que requiere, pone en riesgo el negocio inmobiliario incluso generando pérdida de prestigio en la marca y posicionamiento en el Mercado.

La falta de actualización en procesos constructivos, organizacionales, técnicos, genera gastos innecesarios, costos más elevados de construcción generando pérdidas económicas además si el cliente no encuentra lo que desea simplemente se va a otro lugar que le ofrezcan lo que necesita.

Contar con un Plan de Negocios se limita las prácticas de falta de ética y se logra mejorar el rendimiento del talento humano con la consecuente buena calidad del producto final.

Si se cuenta con un Plan de Negocios se podrá coordinar todas las acciones a tomar y en qué momento hacerlo, garantizando así la viabilidad del proyecto.

## 1.4 OBJETIVOS

General:

Elaborar un Plan de Negocios inmobiliario viable en la ciudad de Quito, para que el producto final ofertado satisfaga las necesidades del cliente y se garantice la rentabilidad de la empresa.

Específicos:

Determinar el Mercado Meta del negocio inmobiliario a implementarse con el señalamiento del perfil de los clientes potenciales.

Establecer la capacidad productiva y generadora inmobiliaria de calidad para atender al Mercado Meta.

Diseñar una estructura organizacional que garantice la efectividad empresarial y su sostenibilidad.

Determinar la viabilidad financiera que asegure un adecuado retorno a las inversiones y le haga atractivo al negocio.

## 1.5 METODOLOGIA DE INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación aplicada está inmersa en el área de la industria de la construcción los datos a obtenerse serán producto de investigaciones bibliográficas y de campo.

Para el Estudio de Mercado se realiza a través del Método Inductivo, con encuestas a grupos focales de actores involucrados en la industria de la construcción en el Mercado Inmobiliario, es decir información primaria.

Para el Estudio Técnico y Organizacional de la misma manera se utilizó el Método Inductivo, a través de comparaciones con inmobiliarias existentes en el Mercado, la información fue primaria y secundaria.

Para el Estudio Financiero el método utilizado fue el deductivo, a través de un flujo de caja, con fuentes de información secundaria, todos estos datos son recogidos en base a la experiencia llegando a una conclusión particular del presente Plan de Negocios.

## 2. MERCADO INMOBILIARIO

La finalidad del negocio inmobiliario es el de proveer un bien inmueble a un cliente final, que satisfaga sus expectativas y necesidades, y para los accionistas de la inmobiliaria es obtener la máxima rentabilidad posible enmarcado dentro de la ética y profesionalismo, logrando así la fidelidad del cliente y creando marca.

Para triunfar en la industria de construcción y en una de sus ramas el Mercado Inmobiliario, el promotor tiene que producir el mejor producto superior a la competencia, posicionándolo adecuadamente y desplegando un buen Marketing para atraer al cliente, y sobre todo enfocarse bien en un nicho de mercado al que quiere satisfacer.

El Mercado Inmobiliario en la ciudad de Quito genera grandes expectativas, como se ha venido desarrollando durante la última década a partir de la dolarización, donde se ha visto un incremento de inmobiliarias y una Oferta cada vez mayor, que obliga a los promotores inmobiliarios a utilizar herramientas gerenciales con una mayor efectividad, para sobrevivir frente a la competencia.

En el Mercado Inmobiliario son varios los actores que toman parte en el giro del negocio a continuación se detalla los más importantes:

2.1 Competencia que son todas aquellas inmobiliarias que estén atendiendo el Mercado Meta en que estamos enfocados (Oferta).

2.2 El cliente final que está dentro de la Demanda Potencialmente Calificada.

- 2.3 Proveedores de materiales y servicios profesionales.
- 2.4 Leyes y Ordenanzas Municipales que son todos los requisitos que se debe cumplir para la generación de un proyecto, y en la actualidad una actualización constante ya se avizoran cambios en la nueva administración municipal.
- 2.5 Si la inmobiliaria no es lo suficientemente capaz de comercializar es necesario realizar alianzas con entes con una cartera de clientes que permita la venta del producto.
- 2.6 Fuentes de financiamiento para el otorgamiento de créditos hipotecarios de ser el caso para el cliente final, o también un apalancamiento financiero para el desarrollo del proyecto.
- 2.7 Logística que se refiere a la ubicación, proveedores, vías de acceso, condiciones de trabajo, personal técnico para diseños y administración del proyecto.
- 2.8 Tecnologías de la construcción.
- 2.9 Perspectivas de la industria de la construcción, es decir en que parte del ciclo de vida del negocio se encuentra, y que acciones tomar para seguir.

### **3. MARCO LEGAL**

El Marco Legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza del giro de negocio. Su fundamento en nuestro país es la Constitución que se complementa con la legislación promulgada por la asamblea donde se incluyen Leyes, Códigos Penales, y Regulaciones, que incluyen Códigos de Conducta/Ética, dados a conocer por distintas instancias reguladoras que guardan estrechos vínculos con la materia en cuestión.

El Marco Legal faculta a la autoridad correspondiente para que lleve a cabo las labores de administración de conformidad a la estructura detallada dentro de sus mismas provisiones.

La ley es una norma jurídica de carácter obligatorio y general dictada por el poder legítimo para regular conductas o establecer órganos necesarios para cumplir con determinados fines, su inobservancia conlleva a una sanción por la fuerza pública.

Según nuestra Constitución, aprobada el 28 de septiembre del 2.008, por consulta popular, establece textualmente para los fines relacionados con el presente Plan de Negocios, los siguientes artículos:

#### **Título II**

## **Derechos**

### **Capítulo primero**

#### **Principios de aplicación de los derechos**

Art. 10.- Las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos son titulares y gozarán de los derechos garantizados en la Constitución y en los instrumentos internacionales. La naturaleza será sujeto de aquellos derechos que le reconozca la Constitución.

Art. 11.- El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios:

Los derechos se podrán ejercer, promover y exigir de forma individual o colectiva ante las autoridades competentes; estas autoridades garantizarán su cumplimiento.

1. Todas las personas son iguales y gozaran de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación. El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad.
2. Los derechos y garantías establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos serán de directa e inmediata aplicación por y ante cualquier servidora o servidor público, administrativo o judicial, de oficio o a petición de parte. Para el ejercicio de los derechos y las garantías constitucionales no se exigirán condiciones o requisitos que no estén establecidos en la Constitución o la ley. Los derechos serán plenamente justiciables. No podrá alegarse falta de norma jurídica para justificar su violación o desconocimiento, para desechar la acción por esos hechos ni para negar su reconocimiento.
3. Ninguna norma jurídica podrá restringir el contenido de los derechos ni de las garantías constitucionales.
4. En materia de derechos y garantías constitucionales, las servidoras y servidores públicos, administrativos o judiciales, deberán aplicar la norma y la interpretación que más favorezcan su efectiva vigencia.
5. Todos los principios y los derechos son inalienables, irrenunciables, indivisibles, interdependientes y de igual jerarquía.

6. El reconocimiento de los derechos y garantías establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos, no excluirá los demás derechos derivados de la dignidad de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades, que sean necesarios para su pleno desenvolvimiento.
7. El contenido de los derechos se desarrollará de manera progresiva a través de las normas, la jurisprudencia y las políticas públicas. El Estado generará y garantizará las condiciones necesarias para su pleno reconocimiento y ejercicio. Será inconstitucional cualquier acción u omisión de carácter regresivo que disminuya, menoscabe o anule injustificadamente el ejercicio de los derechos.
8. El más alto deber del Estado consiste en respetar y hacer respetar los derechos garantizados en la Constitución. El Estado, sus delegatarios, concesionarios y toda persona que actúe en ejercicio de una potestad pública, estarán obligados a reparar las violaciones a los derechos de los particulares por la falta o deficiencia en la prestación de los servicios públicos, o por las acciones u omisiones de sus funcionarias y funcionarios, y empleadas y empleados públicos en el desempeño de sus cargos. El Estado ejercerá de forma inmediata el derecho de repetición en contra de las personas responsables del daño producido, sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales y administrativas. El Estado será responsable por detención arbitraria, error judicial, retardo injustificado o inadecuada administración de justicia, violación del derecho a la tutela judicial efectiva, y por las violaciones de los principios y reglas del debido proceso. Cuando una sentencia condenatoria sea reformada o revocada, el Estado reparará a la persona que haya sufrido pena como resultado de tal sentencia y, declarada la responsabilidad por tales actos de servidoras o servidores públicos, administrativos o judiciales, se repetirá en contra de ellos.

**Capítulo segundo**  
**Derechos del Buen Vivir**  
**Sección sexta**  
**Hábitat y vivienda**

Art. 30.- Las personas tienen derecho a un hábitat seguro y saludable, y a una vivienda adecuada y digna, con independencia de su situación social y económica.

Art. 31.- Las personas tienen derecho al disfrute pleno de la ciudad y de sus espacios públicos, bajo los principios de sustentabilidad, justicia social, respeto a las diferentes culturas urbanas y equilibrio entre lo urbano y lo rural. El ejercicio del derecho a la ciudad se basa en la gestión democrática de esta, en la función social y ambiental de la propiedad y la ciudad, y en el ejercicio pleno de la ciudadanía.

**Sección octava**  
**Trabajo y Seguridad Social**

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno derecho a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

### **Capítulo séptimo**

#### **Derechos de la naturaleza**

Art. 71.- La naturaleza o Pacha Mama, donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos. Toda persona, comunidad, pueblo o nacionalidad podrá exigir a la autoridad pública el cumplimiento de los derechos de la naturaleza. Para aplicar e interpretar estos derechos se observaran los principios establecidos en la Constitución, en lo que proceda. El Estado incentivará a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos, para que protejan la naturaleza, y promoverá el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema.

Art. 72.- La naturaleza tiene derecho a la restauración. Esta restauración será independiente de la obligación que tienen el Estado y las personas naturales o jurídicas de Indemnizar a los individuos y colectivos que dependan de los sistemas naturales afectados. En los casos de impacto ambiental grave o permanente, incluidos los ocasionados por la explotación de los recursos naturales no renovables, el Estado establecerá los mecanismos más eficaces para alcanzar la restauración, y adoptará las medidas adecuadas para eliminar o mitigar las consecuencias ambientales nocivas.

Art. 73.- El Estado aplicará medidas de precaución y restricción para las actividades que puedan conducir a la extinción de especies, la destrucción de ecosistemas o la alteración permanente de los ciclos naturales. Se prohíbe la introducción de organismos y material orgánico e inorgánico que puedan alterar de manera definitiva el patrimonio genético nacional.

Art. 74.- Las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades tendrán derecho a beneficiarse del ambiente y de las riquezas naturales que les permitan el buen vivir. Los servicios ambientales no serán susceptibles de apropiación; su producción, prestación, uso y aprovechamiento serán regulados por el Estado.

### **Título IV**

**Participación y organización del poder**  
**Sección cuarta**  
**Superintendencias**

Art. 213.- Las Superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley. Las superintendencias serán dirigidas y representadas por las Superintendentes o superintendentes. La ley determinará los requisitos que deban cumplir quienes aspiren a dirigir estas entidades. Las Superintendentes o los Superintendentes serán nombrados por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social de una terna que enviará la Presidenta o Presidente de la República, conformada con criterios de especialidad y méritos y sujeta a escrutinio público y derecho de impugnación ciudadana.

**Título VI**  
**Régimen de desarrollo**  
**Sección quinta**  
**Régimen tributario**

Art. 300.- El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos. La Política Tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.

Art. 301.- Sólo por iniciativa de la Función Ejecutiva y mediante ley sancionada por la Asamblea Nacional se podrá establecer, modificar, exonerar o extinguir impuestos. Sólo por acto normativo de órgano competente se podrán establecer, modificar, exonerar y extinguir tasas y contribuciones. Las tasas y contribuciones especiales se crearán y regularán de acuerdo con la ley.

**Capítulo sexto**  
**Trabajo y producción**  
**Sección primera**  
**Formas de organización de la producción y su gestión**

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la

Demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

**Título VII**  
**Régimen del buen vivir**  
**Sección cuarta**  
**Hábitat y vivienda**

Art. 375.- El Estado, en todos sus niveles de gobierno, garantizará el derecho al hábitat y a la vivienda digna, para lo cual:

1. Generará la información necesaria para el diseño de estrategias y programas que comprendan las relaciones entre vivienda, servicios, espacio y transporte públicos, equipamiento y gestión del suelo urbano.
2. Mantendrá un catastro nacional integrado georreferenciado, de hábitat y vivienda.
3. Elaborará, implementará y evaluará políticas, planes y programas de hábitat y de acceso universal a la vivienda, a partir de los principios de universalidad, equidad e interculturalidad, con enfoque en la gestión de riesgos.
4. Mejorará la vivienda precaria, dotará de albergues, espacios públicos y áreas verdes, y promoverá el alquiler en régimen especial.
5. Desarrollará planes y programas de financiamiento para vivienda de interés social, a través de la banca pública y de las instituciones de finanzas populares, con énfasis para las personas de escasos recursos económicos y las mujeres jefas de hogar.
6. Garantizará la dotación ininterrumpida de los servicios públicos de agua potable y electricidad a las escuelas y hospitales públicos.
7. Asegurará que toda persona tenga derecho a suscribir contratos de arrendamiento a un precio justo y sin abusos.
8. Garantizará y protegerá el acceso público a las playas de mar y riberas de ríos, lagos y lagunas, y la existencia de vías perpendiculares de acceso. El Estado ejercerá la rectoría para la planificación, regulación, control, financiamiento y elaboración de políticas de hábitat y vivienda.



Art. 376.- Para hacer efectivo el derecho a la vivienda, al hábitat y a la conservación del ambiente, las municipalidades podrán expropiar, reservar y controlar áreas para el desarrollo futuro, de acuerdo con la ley. Se prohíbe la obtención de beneficios a partir de prácticas especulativas sobre el uso del suelo, en particular por el cambio de uso, de rústico a urbano o de público a privado.

**Título IX**  
**Supremacía de la Constitución**  
**Capítulo primero**  
**Principios**

Art. 424.- La Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales; en caso contrario carecerán de eficacia jurídica. La Constitución y los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el Estado que reconozcan derechos más favorables a los contenidos en la Constitución, prevalecerán sobre cualquier otra norma jurídica o acto del poder público.

Art. 425.- El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.

En caso de conflicto entre normas de distinta jerarquía, la Corte Constitucional, las juezas y jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, lo resolverán mediante la aplicación de la norma jerárquica superior. La jerarquía normativa considerará, en lo que corresponda, el principio de competencia, en especial la titularidad de las competencias exclusivas de los gobiernos autónomos descentralizados.

En el siguiente cuadro observamos las leyes aprobadas por la actual asamblea constitucional, que tienen relación con el presente Plan de Negocios.

CUADRO Nº 1: LEYES APROBADAS POR LA ACTUAL ASAMBLEA CONSTITUCIONAL CON RELACION AL GIRO DEL NEGOCIO

LEY	REGISTRO OFICIAL	FECHA
Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Tributario Interno y a la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador	RO 497, Suplemento	30/12/2008
Ley Orgánica Reformatoria del Mandato Constituyente No. 23	RO 508	09/01/2009
Ley Reformatoria a la Ley de Compañías	RO 591	15/05/2009

Fuente: [www.asambleanacional.gov.ec](http://www.asambleanacional.gov.ec)

Elaboración: Franklin Medina G.

La industria de la construcción está regida por leyes, códigos y ordenanzas, aunque ninguna ha sido tratada por la actual asamblea constitucional, sin embargo esta se trabajara con las existentes hasta su actualización como las siguientes:

Ley de propiedad horizontal

Código ecuatoriano de la construcción.

Ordenanzas metropolitanas del Concejo Metropolitano de Quito N° 0031 y 3746

#### **4. ESTUDIO DE MARKETING**

Marketing es un conjunto de políticas de empresas que tiene su origen en la investigación de mercado, esto es, en el conocimiento previo de las necesidades y deseos de los consumidores; y tiene como fin, gestionar eficazmente la empresa para ponerse en disposición de dar respuesta a esos deseos y necesidades, proporcionando a los consumidores y usuarios la mayor satisfacción posible al tiempo que procura para la empresa el mayor beneficio.

Antes de producir un artículo u ofrecer algún servicio, la dirección debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, cuáles de los consumidores a los que se quiere atender (Mercado Meta), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades. Además, también tienen que detectar cuáles son sus posibles competidores, qué productos están ofreciendo y cuál es su política de mercadeo, cuales son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las noticias y probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores y los posibles proveedores. También deben realizar un análisis interno de la empresa para determinar si realmente está en condiciones de llevar a cabo el proyecto (si dispone de personal suficiente y calificado, si posee los recursos necesarios, etc.). Por último se debe analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con todos los datos, la empresa realiza un diagnóstico. Si éste es positivo, se fijan los objetivos y se marcan las directrices para alcanzarlos, determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de producto quiere.

##### **4.1 INVESTIGACION DE MERCADOS**

La Investigación de Mercados vincula a la organización con su medio ambiente de Mercado. Involucra la especificación, la recolección, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a entender el medio, a identificar problemas y oportunidades y a desarrollar y evaluar cursos de acción de Marketing.

#### 4.1.1 MERCADO

Es el nexo funcional entre Oferta y Demanda de un bien o servicio, está formado por todos los clientes potenciales que comparten una misma necesidad o deseo y que están dispuestos a demandar un producto o servicio para satisfacer esa necesidad o deseo, y este está definido por su ubicación, el tamaño y su desarrollo tecnológico.

El modelo de Oferta y Demanda constituye la piedra angular del análisis de mercado, la comprensión integral de estos dos conceptos, de igual manera que la relación existente entre los mismos, es esencial para entender el comportamiento de los mercados.

#### 4.1.2 CLASES DE MERCADO

**Mercado Total.**- Conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la Oferta de una empresa.

**Mercado potencial.**- conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien, están en condiciones de adquirirlas.

**Mercado Meta.**- está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de Marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

**Mercado penetrado.**- representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del Mercado Meta que se han captado.<sup>1</sup>

#### 4.1.3 CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

La ruta de la línea de ventas de un producto, en el tiempo. Implica cuatro diferentes etapas: desarrollo e introducción, crecimiento, madurez y declinación y estas variaran de acuerdo al desarrollo tecnológico, el nivel de Demanda de los consumidores y las presiones competitivas cada vez crecientes, como se grafica en el siguiente cuadro:

---

<sup>1</sup> [www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml#CONCEPTO](http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml#CONCEPTO)

CUADRO N° 2: CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
<b>Aspectos corporativos</b>	El mejor periodo para incrementar el margen de ganancia I&D en la ingeniería del producto, factor crítico	Practico cambiar precio o imagen de calidad Reforzar nicho	Inapropiado cambiar imagen, precio, o calidad Costos competitivos se tornan críticos  Defender posición en el mercado	Control de costos es crítico
<b>Aspectos funcionales</b>	Diseño y desarrollo del producto, aspectos críticos Frecuentes rediseños del producto  Cortas corridas de producción Altos Costos de producción Línea de productos imitada Poner atención en calidad	Las proyecciones de mercado, aspecto crítico Buscar Productos y procesos confiables  Mejorar el producto ampliar sus opciones Aumentar capacidad  Mejorar distribución	Estandarización  Cambios menores en el producto  Capacidad Optima  Altas corridas de producción Cortes en costos de mejora del producto	Minimizar costos  Sobre capacidad en la industria  Eliminar producto con bajos retornos Reducir la capacidad

Elaboración: Franklin Medina G.

#### 4.1.4 DEMANDA

Es la parte del mercado representada por quienes desean, y pueden, adquirir un bien o servicio. La Demanda es una tabla de valores o curva que se refiere a las distintas cantidades de un artículo que un comprador está dispuesto a adquirir.

La Demanda no se refiere únicamente a la cantidad, también indica una relación entre la cantidad y el precio, la experiencia nos demuestra que la cantidad de un artículo que los consumidores desean adquirir depende del precio del mismo, de ahí que la Demanda no se exprese como un solo valor ni como un solo conjunto de valores, al contrario, se

expresa como una tabla o curva que relaciona el conjunto de valores correspondientes a una variable, la cantidad, con el conjunto de valores de otra variable, el precio, muchos factores, además del precio de un bien, determinan qué cantidad del mismo, si es el caso, está dispuesto a comprar un consumidor en un momento determinado, entre estos factores, los más importantes son los ingresos y los gustos del consumidor, los precios de otros bienes y lo que el consumidor espera acerca del futuro.

#### **4.1.4.1 SITUACION ACTUAL**

Es la situación dada en un momento determinado, aquí podemos analizar cómo está compuesto actualmente el mercado, los factores internos, externos de la industria, de la empresa, y el contorno en el que se va a desarrollar el giro del negocio.

#### **4.1.4.2 DEMANDA INSATISFECHA**

Aquella Demanda que realizarán los consumidores en la actualidad y en años futuros, sobre la cual se determina que ningún productor actual podrá satisfacer, si prevalecen las condiciones bajo las cuales se hizo el cálculo.

#### **4.1.5 SEGMENTACION DE MERCADOS**

Para el Marketing un desafío importante es decidir a cual segmento de mercado servir con cual producto, para lo que se hace indispensable segmentar los mercados para competir con eficiencia.

Proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la Demanda, la finalidad de una estrategia de segmentación es el desarrollar programas efectivos y eficaces de Marketing que estén enfocados a segmentos del mercado específicos.

Las variables para la segmentación de mercados están basadas en características homogéneas, existen diferentes maneras de segmentar mercados:

Geográficas- Naciones, regiones, estados, ciudades y vecindarios.

Demográficas- Sexo, tamaño familia, ciclo de vida familia, ingreso, ocupación, educación, religión, raza

Sicográficas.- Clase social, estilo de vida, personalidad, intereses, valores.

Conductuales.- Comportamientos, actitudes, ocasiones de empleo o respuesta a un producto.

#### **4.1.6 OFERTA**

Es la parte del Mercado constituida por los sujetos dispuestos, y en posibilidades, de vender un bien o servicio. El estudio de la Oferta describe, analiza y formula proyecciones acerca del comportamiento de los proveedores en un mercado, la Oferta es una curva o tabla que se refiere a las distintas cantidades de un artículo que los proveedores estén tratando de vender en un momento dado a distintos precios.

Al igual que la Demanda, la Oferta se refiere no solo a la cantidad, sino también a una relación entre cantidad y precio, así como los compradores pretenden comprar distintas cantidades a precios diferentes, los proveedores tratan de vender diferentes cantidades a distintos precios.

Hay muchos factores, además del precio de un artículo, que determinan qué cantidad del mismo tratará de vender un productor en un momento determinado, entre estos factores los más importantes son los precios de los recursos utilizados en la producción, los precios de otros bienes, la tecnología disponible y las expectativas del productor acerca del futuro.

En vista de estas y otras variables, se puede esperar que un productor suministre un bien o servicio en la cantidad que eleve al máximo sus ganancias (o reduzca al mínimo sus pérdidas), esta es una de las suposiciones básicas de los mercados competitivos, también se trata del supuesto de que los consumidores tratan de comprar bienes y servicios en las cantidades que eleven al máximo su satisfacción o utilidad

##### **4.1.6.1 SITUACION ACTUAL**

Básicamente la misma de la Demanda, donde se analiza el estado actual del giro de negocio, se refiere principalmente a la competencia y proveedores.

Se tomará en cuenta como competencia aquella que este enfocada en segmento de Mercado Meta que se pretende atender.

Determinado por las características de la situación actual es aquí donde se decide que estrategia seguir, si esta va a ser por Liderazgo en costos, Diferenciación o Enfoque.

La estrategia de liderazgo en costos es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos

por controlar los costos. Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

La estrategia por enfoque es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico. Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos.

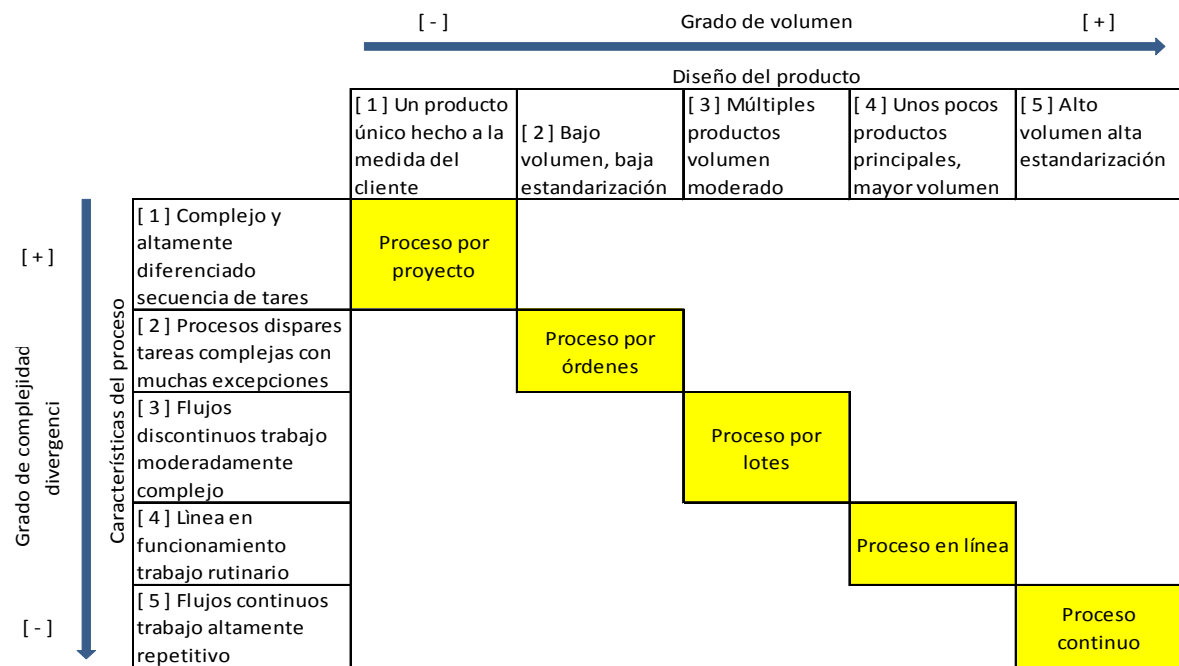
Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación (Porter 1987).<sup>2</sup>

De acuerdo al enfoque que se adopte para el proyecto, este se enmarcara en el grado de complejidad de producción así como en el volumen, como se detalla en el siguiente cuadro:

---

<sup>2</sup> [www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2c.htm](http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2c.htm)

CUADRO N° 3: RALACION COMPLEJIDAD VS VOLUMEN DE PRODUCCION



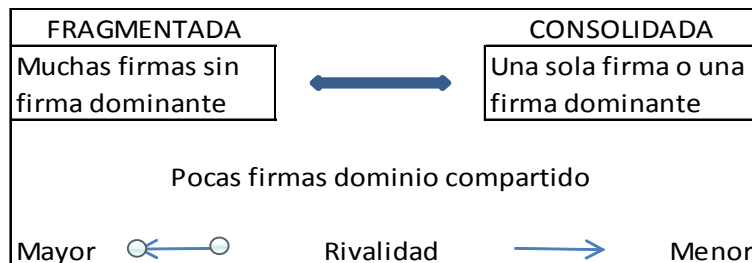
Elaboración: Franklin Medina G.

En el cuadro se puede visualizar que existe una relación inversa entre el grado de complejidad y volumen de producción de un producto, todo depende del segmento de mercado a atender y por ende la estrategia a seguir.

#### 4.1.6.2 GRADO Y FORMA DE LA COMPETENCIA

La competencia en el mercado se refleja en el número de competidores que existe en el mismo, en el siguiente cuadro se puede apreciar que a mayor cantidad de firmas, la competencia se torna fragmentada y con mayor rivalidad, lo que obliga a las Compañías a tomar estrategias en su modelo de negocios, lo contrario, cuando existe una sola firma se toma en monopolio, con cero rivalidad lo que le permite poner las reglas de juego, como se grafica en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 4: ESTRUCTURA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA



Elaboración: Franklin Medina G.



## 4.2 ANALISIS FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos, se lo representa a través de una matriz de doble entrada:

CUADRO N° 5: MATRIZ FODA

FACRORES INTERNOS (Controlables)	FACTORES EXTERNOS (No Controlables)
Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
Debilidades (-)	Amenazas (-)

Elaboración: Franklin Medina G.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Qué es lo que somos capaces de hacer?

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Cuáles serán las demandas que planteará el entorno?

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Qué elementos de la estructura interna podrían ser inadecuados frente a una mayor exigencia productiva?

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

En síntesis: las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse

## 4.3 MARKETING MIX

El Marketing Mix se apoya en herramientas conocidas también como las Cuatro P's: Producto, Precio, Plaza o Distribución y Promoción:

**Producto:** Un producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

**Precio:** Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

**Plaza o Distribución:** Define dónde comercializar el producto (bien o servicio) que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto

llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución hacen llegar el producto hasta el comprador potencial.

Promoción: Incluye todas las funciones realizadas para que el mercado conozca la existencia del producto/marca. La P de «promotion» está constituida por: Publicidad, Relaciones Públicas, Promoción de ventas, Venta directa y ayudas a la venta, como gestión de los vendedores, Oferta del producto por teléfono, Internet. %<sup>3</sup>

## 5. ESTUDIO TECNICO

El Estudio Técnico tiene por objeto proveer información para cualificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertenecientes a esta área. Su propósito es determinar las condiciones técnicas de realización del proyecto (materias primas, maquinarias, mano de obra, etc.); en este estudio se incluyen los aspectos de ingeniería del proyecto, valorización económica, localización, y tamaño.

### 5.1 INGENIERIA DEL PROYECTO

Se entiende por ingeniería de proyecto, la etapa dentro de la formulación de un proyecto de inversión donde se definen todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. En el desarrollo de un proyecto de inversión a la ingeniería le corresponde definir, la tecnología, procesos productivos, y la infraestructura.

#### 5.1.1 TECNOLOGIA

Consiste en definir el tipo de maquinarias y equipos que serán necesarios para poder fabricar el producto o la prestación del servicio.

#### 5.1.2 PROCESOS PRODUCTIVOS

En toda actividad productiva existen procesos que permiten llevar a cabo la producción de un producto de una manera eficiente que permite un flujo constante de la materia prima, eficiencia en el uso del tiempo, orden, etc. Por tal motivo es importante diseñar los subprocesos dentro del proceso de producción de tal manera que pueda darse un proceso óptimo en la fabricación del producto, o la prestación del servicio. En todo proceso productivo el uso de materia prima o de insumos que permitan llevar a cabo el proceso de fabricación del producto es necesario y en todo proceso de planeación es importante prever y por consiguiente determinar las necesidades de insumos durante el horizonte temporal del proyecto, va a depender de los insumos que se empleen en la fabricación del producto en cuanto a variedad y cantidad, sumado a ello la política de inventarios para insumos que en la empresa se puedan establecer (proyecto).

#### 5.1.3 INFRAESTRUCTURA

Todo proceso de fabricación o de prestación de servicios se realiza en un lugar físico y dicho lugar debe responder a las necesidades de los procesos que allí se van a realizar, en tal sentido establecer las características del local o de la infraestructura en donde se van a llevar estos procesos de producción o de prestación de servicios, para lo cual se tiene que considerar: El área del local, Los ambientes y La seguridad de los trabajadores.

---

<sup>3</sup> [www.es.wikipedia.org/wiki/Marketing](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Marketing)

## 5.2 VALORIZACION ECONOMICA DE LAS VARIABLES TECNICAS

Inversiones en obra física.- Abarca lo concerniente a la inversión en terrenos, edificios, galpones, bodegas, es decir el área física asignada para el diseño de proyectos, bodegaje de equipos, maquinaria, materiales de construcción, y esta tendrá una depreciación anual.

Inversiones en equipo.- Son todos aquellos que se utilicen para el diseño de proyectos y para el proceso constructivo, de igual manera tendrán una depreciación anual, los mismos tendrán una vida útil y con un valor residual.

Balance de personal.- Se refiere a los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto, sea esta directa o indirecta, se distribuirá a personal en niveles, y se preverá una política salarial.

En el caso de las inmobiliarias se entiende que dentro del proceso de producción se considera el terreno en el que se implantara el proyecto inmobiliario, el cual tiene un costo de acuerdo a la ubicación geográfica escogida, inversión que será recuperada con la venta de los departamentos, oficinas o casas dependiendo el giro y estrategia del negocio.

Costo de materiales.- Son todos aquellos insumos tanto directos como indirectos utilizados en el desarrollo del proyecto, estos se los cuantifica por cantidad, precio unitario y total.

Imprevistos.- Dado que este es un Plan de Negocios con nivel de pre factibilidad, y no se identifica exactamente las características físicas del lugar a implantar el proyecto se recomienda asignar un valor porcentual dentro del costo total que puede variar del 3 al 5%

## 5.3 LOCALIZACION

Toda empresa formalmente constituida tiene un domicilio fiscal de conocimiento público o fácil de identificar, lo cual le permitiría a la empresa que sus clientes puedan llegar a ella fácilmente a adquirir el producto que está ofreciendo, lo cual muchas veces no sucede con la empresa informal y lo grave de la informalidad es que muchas empresas que operan dentro de la clandestinidad ofrecen productos que al final atentan contra la integridad física del consumidor.

El estudio de la localización consiste en identificar y analizar las variables denominadas fuerzas locacionales con el fin de buscar la localización en que la resultante de estas fuerzas produzca la máxima ganancia o el mínimo costo unitario.

Este estudio normalmente se constituye en un proceso detallado y crítico debido a lo marcado de sus efectos sobre el éxito financiero y económico del nuevo proyecto.

El problema de la localización se suele abordar en dos etapas:

### 5.3.1 MACRO LOCALIZACION

En la etapa de Macro Localización se decide la zona general en donde se instalará la empresa o negocio, y para su ubicación se considera: Las facilidades y costos del transporte, disponibilidad y costo de la mano de obra e insumos -materias primas, energía eléctrica, combustibles, agua, etc, localización del mercado, disponibilidad, características topográficas y costo de los terrenos, facilidades de distribución cuando sea el caso, comunicaciones, condiciones de vida, leyes y reglamentos, clima, acciones para evitar la contaminación del medio ambiente, disponibilidad y

confiabilidad de los sistemas de apoyo , actitud de la comunidad, zonas francas, si el tipo de industria lo amerita, condiciones sociales y culturales.

### 5.3.2 MICRO LOCALIZACION

La etapa de Micro Localización consiste en elegir el punto preciso, dentro de la macro zona, en donde se ubicará definitivamente la empresa o negocio y para su ubicación considera: localización urbana, o suburbana o rural, transporte del personal, policía y bomberos, costo de los terrenos, cercanía a carreteras, cercanía al aeropuerto, cercanía al centro de la ciudad, disponibilidad de servicios (agua, energía eléctrica, gas, servicio telefónico), tipo de drenajes, condiciones de las vías urbanas y de las carreteras, disponibilidad de restaurantes, recolección de basuras y residuos, restricciones locales, impuestos, tamaño del sitio, forma del sitio , características topográficas del sitio, condiciones del suelo en el sitio.<sup>4</sup>

De todas estas características generales para proyectos, se analizarán las necesarias para proyectos inmobiliarios.

### 5.4 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño de un proyecto es su capacidad de producción durante un periodo de tiempo de funcionamiento que se considera normal para las circunstancias y tipo de proyecto de que se trata. El tamaño de un proyecto es una función de la capacidad de producción, del tiempo y de la operación en conjunto.

Las variables determinantes del tamaño de un proyecto son:

La dimensión y características del mercado.

La tecnología del proceso productivo.

La disponibilidad de insumos y materia prima.

La localización.

Los costos de inversión y de operación.

El financiamiento del proyecto.<sup>5</sup>

## 6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

La organización a estructurar está enmarcada dentro de la ética empresarial, es decir todas las actividades empresariales y de la propia organización empresarial se basan en principios y valores.

Toda empresa debe tener claro su objetivo y de este dependerá la forma que tome la misión y visión de la organización.

### 6.1 MISION

<sup>4</sup> [www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/localizacion-proyecto](http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/localizacion-proyecto)

<sup>5</sup> [www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/tamano-proyecto](http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/tamano-proyecto)

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define, lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa es decir Mercado al que se dirige la organización y las características diferenciales de la misma.

## 6.2 VISION

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, dicho en otras palabras es nuestra aspiración máxima como organización a futuro.

## 6.3 FINALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

La finalidad de las organizaciones es de dos tipos:

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.<sup>6</sup>

## 6.4 COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Las disposiciones generales de acuerdo a la Ley de Compañías establecen:

Art. 92.- La Compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una Compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Art. 116.- La Junta General, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la Compañía. La Junta General no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La Junta General se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Art. 118.- Son atribuciones de la Junta General:

- a) Designar y remover administradores y gerentes;
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;

<sup>6</sup> [www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html](http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html)

- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la Compañía;
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la Compañía;
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

En caso de negativa de la Junta General, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,

l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

## **6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Estructura Organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en cuatro formas básicas: por función, por producto/mercado, por clientes o en forma de matriz.

### **6.5.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**

La Organización por Funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Ventas.

La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas.

### **6.5.2 ORGANIZACION POR PRODUCTO/MERCADO**

La Organización por Producto/Mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la Producción y Comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, tienen una estructura de Organización por Producto o Mercado. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente.

El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo, una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.

### 6.5.3 DIVISION POR CLIENTES

La División por Clientes de la organización es de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

La Organización por Clientes ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo. Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, porque las decisiones tomadas a nivel de cliente están más cerca del campo de acción. Al mismo tiempo, el peso que cargaría la administración central es menor, porque los gerentes de las divisiones tienen mayor oportunidad para actuar. Sin embargo, lo más importante es que la responsabilidad está clara. El desempeño de la administración divisional se puede medir en términos de sus pérdidas o utilidades.

No obstante, la estructura por clientes también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de la organización entera. Por ejemplo, los directores de la división como son vulnerables a las revisiones del desempeño en términos de pérdidas y utilidades, podrían optar por las ganancias a corto plazo a expensas de la rentabilidad a largo plazo. Además, los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicidad de habilidades.

### 6.5.4 ESTRUCTURA MATRICIAL

La Estructura Matricial, en ocasiones llamada "sistema de mando múltiple", es un producto mixto que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. La estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación en este caso, porque el personal más importante para un proyecto e trabajo es reunido en forma de grupo. En sí esto produce un beneficio secundario: las personas, como

trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrentan las personas que tienen responsabilidad de diferentes campos.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial.

Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos. Además, la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos. Por último si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficiencia, existe el peligro, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas atenten las manos a los gerentes.

Para superar estos obstáculos, quizá se requiera una capacitación especial para habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas, cuando la distribución de la matriz se introduce por vez primera o cuando una disposición funcional bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán problemas para ajustarse a una estructura matricial.

## 7. ESTUDIO FINANCIERO

El Estudio Financiero está integrado por elementos informativos cuantitativos que permiten decidir y observar la viabilidad de un Plan de Negocios, en ellos se integra el comportamiento de la operaciones necesarias para que un empresa marche, y visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo. De ahí la importancia que al iniciar cualquiera idea de proyecto o negocio contemple las Inversiones, el Financiamiento, el Flujo de Caja Proyectado, Indicadores de Rentabilidad y la Evaluación Financiera..

### 7.1 INVERSIONES

Una inversión, en el sentido económico, es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esta colocación supone una elección que resigna un beneficio inmediato por uno futuro.

El Cronograma de inversiones para un proyecto va de la siguiente manera:

Inversiones antes de la puesta en marcha.

Inversiones en Capital de Trabajo.

GRAFICO N° 1: LA INVERSION

BALANCE GENERAL	
ACTIVO CIRCULANTE	
ACTIVO FIJO * TANGIBLE * INTANGIBLE	



Elaboración: Franklin Medina G.

En el gráfico se muestran los componentes del balance general, con sus correspondientes activos que corresponden a la inversión.

Activo.- Es todo objeto físico y/o monetario de propiedad de la empresa o derechos a favor de la misma.

Activo circulante.- Corresponde a un activo que se puede vender rápidamente (Menos de un año) a un precio predecible, con poco costo o molestia. Lo constituyen aquellos grupos de cuentas que representan bienes y derechos, fácil de convertirse en dinero o de consumirse en el próximo ciclo normal de operaciones de las empresas. Como ejemplo: Caja, banco, moneda extranjera, inversiones temporales en acciones, cuentas por cobrar, inventario de mercancía, existencias.<sup>7</sup>

Activo fijo.- Son ciertos bienes de naturaleza permanente necesarios para desarrollar las funciones de una empresa.

La proporción del activo fijo con relación al capital no es el mismo en todas las empresas comerciales, mientras unas necesitan emplear la mayor parte del mismo en maquinarias, instalaciones, herramientas, etc. (empresas industriales, de servicios, etc.) otras apenas precisan activos fijos para definir sus actividades (empresas distribuidoras) por cuyo motivo antes de decir si el activo fijo es grande o pequeño debemos conocer las características y el objeto fundamental de la empresa.

Activos tangibles.- Representan la inversión que tiene la empresa en bienes con materia corpórea, como son: maquinarias, instalaciones, muebles y enseres, terrenos, edificios, equipos, etc.

Activos intangibles.- Este grupo estará formado por aquellas cuentas que representan bienes o derechos jurídicos intangibles (inmateriales). Suelen tener un carácter de inversión permanente y ser necesarios para la obtención de los objetivos principales de la empresa.

Las cuentas principales que representan este grupo del activo suelen ser: patentes, marcas de fábrica, concesiones, franquicias o derechos de explotaciones, fondo de comercio, etc.<sup>8</sup>

## 7.2 FINANCIAMIENTO

Para abordar un análisis económico de financiamiento debemos preguntarnos si son a corto mediano o largo plazo, y todo dependerá del Perfil de la inversión, Estructura de Financiamiento.

### 7.2.1 PERFIL DE LA INVERSION

Cuando hablamos de la estructura patrimonial, estamos hablando del perfil de la inversión y esta tiene que estar enmarcada dentro de los siguientes términos:

Congruencia con la actividad, armonía de la Inversión según la competencia y el sector, relación entre la inversión y el ciclo de vida: crecimiento . madurez.

La estructura de los activos dependerá del giro del negocio en el que se encuentre involucrado así como de la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre el proyecto.

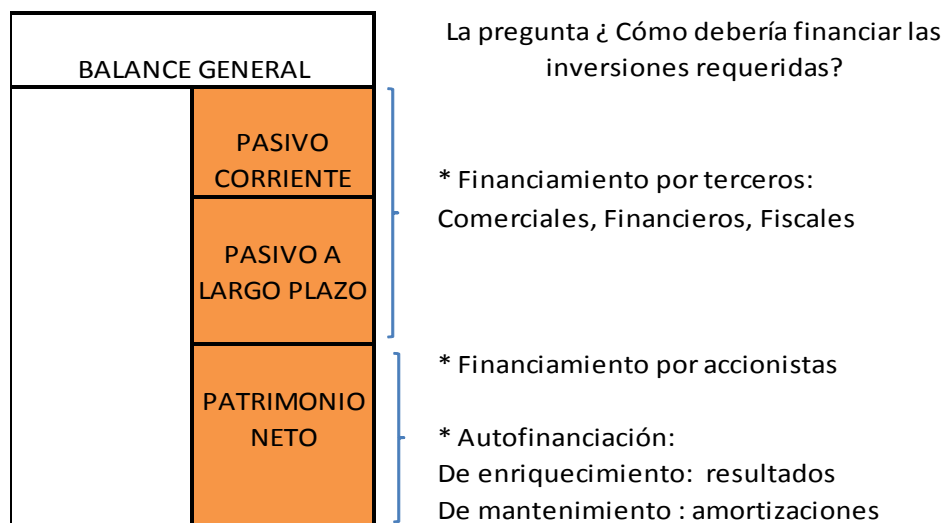
<sup>7</sup> [www.es.wikipedia.org/wiki/Activo\\_circulante](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Activo_circulante)

<sup>8</sup> [www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml#ACTIV](http://www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml#ACTIV)

## 7.2.2 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

El objetivo de Estructurar el Financiamiento es identificar las fuentes de recursos financieros necesarios para la ejecución y operación del proyecto, y asegurar los mecanismos a través de los cuales fluirán esos recursos hacia los usos específicos, estas fuentes son internas y externas, además tiene por finalidad planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa.

GRAFICO N° 2: ESTRUCTURA FINANCIERA



Elaboración: Franklin Medina G.

Del gráfico se desprenden los siguientes conceptos:

**Pasivo.-** Son obligaciones que serán liquidadas a través del pago de dinero o la entrega de bienes o servicios.

**Pasivo Corriente.-** Está constituido por las deudas y obligaciones pagaderas por la empresa a corto plazo o sea dentro de un plazo aproximado no mayor de un año, y se liquidan dentro del ciclo contable.

**Pasivo a Largo Plazo.-** Comprende las obligaciones por pagarse dentro de un plazo mayor de un año, y se liquidan fuera del ciclo contable.

**Patrimonio Neto.-** Es la diferencia entre el activo y el pasivo, y este puede ser financiado por accionistas o por autofinanciación.

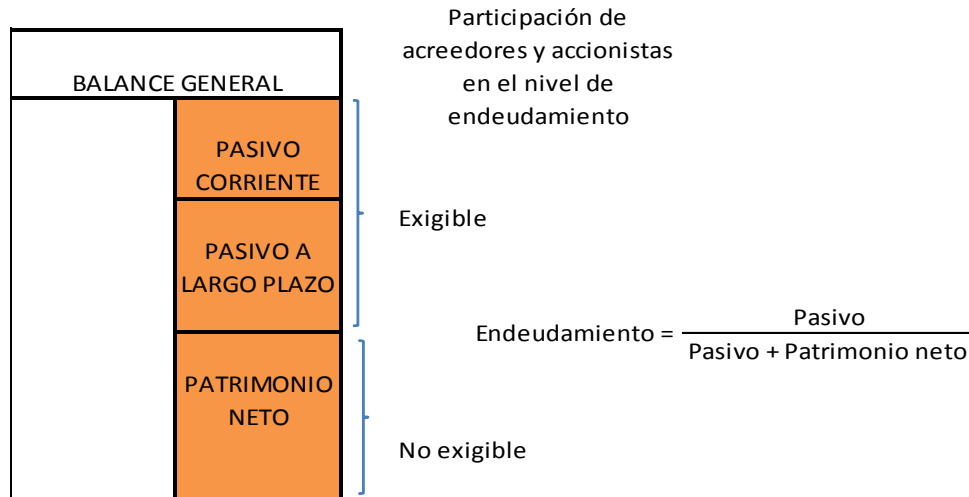
Para el análisis de Financiamiento se debe tomar en cuenta, el Nivel de Endeudamiento, Costo del Financiamiento.

### 7.2.2.1 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Este indicador señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento

presentado. Para este índice nos hay estándares ni puntos óptimos sino que dependerá de cada tipo de industria. Estos promedios además cambian según el momento del mercado, como se puede visualizar en el siguiente gráfico.

GRAFICO N° 3: NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

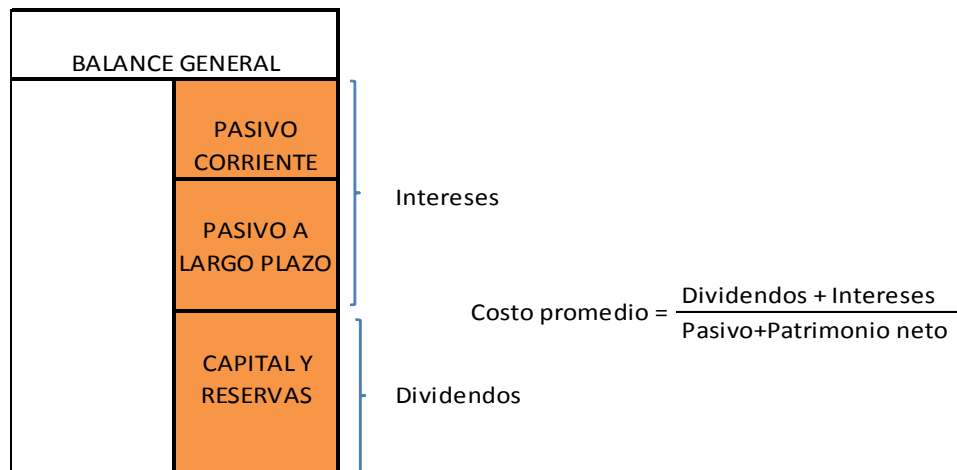


Elaboración: Franklin Medina G.

### 7.2.2.2 COSTO DEL FINANCIAMIENTO

Sin importar si se usa capital propio, deuda o una combinación de ambos para financiar los desembolsos que se necesitan hacer para llevar a cabo el proyecto, este dinero tiene un costo. La empresa tiene que pagar a los inversionistas . accionistas o acreedores. por el uso de sus recursos a través de dividendos e intereses.

GRAFICO N° 4: COSTO DE FINANCIAMIENTO



Elaboración: Franklin Medina G.

### 7.3 FLUJO DE CAJA

En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar:

Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una Compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.

Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno.

Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.<sup>9</sup>

### 7.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Miden la efectividad general de la administración, demostradas por las utilidades obtenidas en ventas y la inversión.

#### 7.4.1 MARGEN DE UTILIDAD

Señala el grado de rentabilidad del negocio, es decir relaciona la Utilidad Neta frente a las Ventas.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

#### 7.4.2 RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO

Señala el grado de rentabilidad de los aportes de los accionistas, es decir relaciona la Utilidad Neta frente al Patrimonio.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

---

<sup>9</sup> [www.es.wikipedia.org/wiki/Flujo\\_de\\_caja](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja)

## 7.5 EVALUACION FINANCIERA

La evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos- financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo.

### 7.5.1 VALOR ACTUAL NETO ( VAN )

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el Valor Actual Neto del proyecto.

CUADRO N° 6: ANALISIS DEL VAN

Valor	Significado	Decisión a tomar
$VAN > 0$	La inversión produciría ganancias	El proyecto puede aceptarse
$VAN < 0$	La inversión produciría pérdidas	El proyecto debería rechazarse
$VAN = 0$	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Elaboración: Franklin Medina G.

El Valor Actual Neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

Una empresa suele comparar diferentes alternativas para comprobar si un proyecto le conviene o no. Normalmente la alternativa con el VAN más alto suele ser la mejor para la entidad; pero no siempre tiene que ser así. Hay ocasiones en las una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo debido a diversas razones como podrían ser la imagen que le aportará a la empresa, por motivos estratégicos u otros motivos que en ese momento interesen a dicha entidad.

### 7.5.2 TASA INTERNA DE RETORNO ( TIR )

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el Valor Actual Neto o Valor Presente Neto (VAN o VPN) es igual a cero. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara una tasa pasiva con la tasa de oportunidad de la inversión, si la inversión no tiene riesgo, la tasa de oportunidad utilizada para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo. Si la tasa de oportunidad del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa pasiva, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza, la TIR o tasa Interna de Retorno, es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión.

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

Si  $TIR \geq r$  Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad pasiva del mercado.

Si  $TIR < r$  Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad pasiva del mercado.

$r$  representa la tasa pasiva anual.

### 7.5.3 RELACION BENEFICIO COSTO

La Relación Beneficio Costo toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

Cuando se menciona los ingresos netos, se hace referencia a los ingresos que efectivamente se recibirán en los años proyectados. Al mencionar los egresos presente netos se toman aquellas partidas que efectivamente generarán salidas de efectivo durante los diferentes periodos, horizonte del proyecto. Como se puede apreciar el estado de flujo neto de efectivo es la herramienta que suministra los datos necesarios para el cálculo de este indicador.

### 7.5.4 PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION

El Periodo de Recuperación de la Inversión - PRI - es uno de los métodos que en el corto plazo que pueden tener el favoritismo de algunas personas a la hora de evaluar sus proyectos de inversión. Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

## CAPITULO II

### ESTUDIO DE MARKETING

Como se dijo anteriormente Marketing es un conjunto de políticas de empresa que tiene su origen en la investigación de mercado, esto es, en el conocimiento previo de las necesidades y deseos de los consumidores; y tiene como fin, gestionar eficazmente la empresa para ponerse en disposición de dar respuesta a esos deseos y necesidades, proporcionando a los consumidores y usuarios la mayor satisfacción posible al tiempo que procura para la empresa el mayor beneficio.

La Investigación de Mercado tiene por objeto determinar la Demanda Insatisfecha de vivienda, el mercado total donde se desarrollara el estudio para el Plan de Negocios es en la ciudad de Quito, aquí se identificara a través de reuniones con grupos focales, con actores involucrados en la industria de la construcción, cuál será el Mercado Meta a ser atendido, de esto dependerá el lugar, tamaño y tecnología a ser utilizada en el proyecto.

El Ciclo de Vida de la industria de la construcción de la vivienda en la ciudad de Quito se encuentra en una etapa de madurez, con muchos competidores, sin embargo la vivienda siempre será una necesidad de la sociedad, ya que por factores como el crecimiento poblacional de la ciudad, siempre habrá una Demanda Insatisfecha, en el siguiente cuadro se puede observar las proyecciones poblacionales de la ciudad de Quito, pese a existir una tasa de crecimiento decreciente, con el aeropuerto donde se encuentra en la actualidad, la ciudad sigue en crecimiento, es así que se prevé que para el 2.010, Quito tendrá una población de 2'215.820 habitantes, lo que generará necesidades de vivienda.

CUADRO N° 7: PROYECCION DE LA POBLACION DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO POR QUINQUEÑOS SEGUN AREAS

AREA	Población Censo		Tasa de crecimiento demográfico %	Incremento %	Proyección año y Tasa de Crecimiento(tc)					
	1990	2001			2005	tc	2010	tc		
TOTAL DISTRITO	1,388,500	1,842,201	2.6	33	2,007,767	2.2	2,215,820	2		
QUITO URBANO	1,105,526	1,397,698	2.2	26	1,504,991	1.9	1,640,478	1.7		
DISPERSO URBANO	24,535	13,897	-5	-43	10,612	-6.5	7,603	-6.5		
SUBURBANO	258,439	430,606	4.8	67	492,163	3.4	567,740	2.9		

AREA	Población Censo		Tasa de crecimiento demográfico %	Incremento %	Proyección año y Tasa de Crecimiento(tc)					
	1990	2001			2015	tc	2020	tc	2025	tc
TOTAL DISTRITO	1,388,500	1,842,201	2.6	33	2,424,527	1.8	2,633,748	1.7	2,843,418	1.5
QUITO URBANO	1,105,526	1,397,698	2.2	26	1,777,976	1.6	1,917,995	1.5	2,060,904	1.4
DISPERSO URBANO	24,535	13,897	-5	-43	5,246	-7.2	3,404	-8.3	2,011	-10
SUBURBANO	258,439	430,606	4.8	67	641,305	2.5	712,349	2.1	780,504	1.8

Fuente: Unidad de Estudios DMPT; MDMQ

Elaboración: Franklin Medina G.

En siguiente se puede observar las proyecciones poblacionales de la ciudad de Quito, pese a existir una tasa de crecimiento decreciente, con el aeropuerto en su nueva ubicación geográfica, la ciudad sigue en crecimiento, es así que se prevé que para el 2.010, Quito tendrá una población de 2'231.705 habitantes, lo que generará necesidades de vivienda.

**CUADRO N° 8: PROYECCION DE LA POBLACION DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO CON LA IMPLEMENTACION DEL NUEVO AEROPUERTO POR AREAS SEGUN QUINQUEÑOS**

AREA	Proyección año y Tasa de Crecimiento									
	2005	tc	2010	tc	2015	tc	2020	tc	2025	tc
* TOTAL DISTRITO (ca)	2,007,767	2.2	2,231,705	2.1	2,456,938	1.94	2,698,477	1.89	2,965,770	1.91
QUITO URBANO	1,504,991	1.9	1,640,478	1.7	1,777,976	1.6	1,917,995	1.5	2,060,904	1.4
DISPERSO URBANO	10,612	-6.5	7,603	-6.5	5,246	-7.2	3,404	-8.3	2,011	-9.9
SUB URBANO (ca)	492,163	3.4	583,625	3.5	673,716	2.91	777,078	2.9	902,856	3

\*Incluye el crecimiento poblacional por el impacto de la construcción del Nuevo Aeropuerto

Fuente: Unidad de Estudios DMPT; MDMQ  
Elaboración: Franklin Medina G.

## 1. DEMANDA

Con los datos anteriores es evidente que la Demanda actual supera a la Oferta de vivienda sin embargo la Demanda Potencialmente Calificada sufre constantes variaciones por el grado de inestabilidad económica que sufre el Ecuador, los cambios de reglas para el otorgamiento de créditos hipotecarios por parte de la banca privada, y un trámite burocrático para los solicitantes de crédito de vivienda no permite despegar al IESS en la ejecución al máximo de sus objetivos, esto genera una perspectiva inmobiliaria incierta, para responder a estas inquietudes se realizó charlas con grupos focales de personas que están relacionadas con el sector de la construcción, obteniéndose las siguientes conclusiones:

El financiamiento es fundamental para el desarrollo inmobiliario, de tal forma que la banca privada y el IESS juegan un papel preponderante en la dinámica de la industria de la construcción inmobiliaria especialmente cuando el segmento está enfocado en las clases sociales media y baja, de tal manera que se incrementará la Demanda Potencialmente Calificada con una buena relación gobierno - banca privada, además se espera una alianza entre el IESS y la banca privada lo que permitirá un flujo eficiente de nuevos créditos, ya que entrarían en circulación 600 millones de dólares.

El tráfico en Quito es un problema que no será solucionado a corto plazo por lo que vivir a las afueras de la ciudad como los valles, mitad del mundo, calderón, ocasiona que las personas pierdan mucho tiempo para desplazarse desde sus hogares hasta sus trabajos, por lo que prefieren vivir de preferencia en zonas más cercanas al centro.

La dificultad de crédito ha disminuido la Demanda Potencialmente Calificada especialmente en las clases media y baja que son la que más solicitan este tipo de financiamiento, sin embargo para proyectos ubicados en zonas de más alta plusvalía la dificultad en vender a sido de menor impacto especialmente en la zona que gira alrededor del parque la Carolina y el Quito Tennis, ya que existe una Demanda con mayores posibilidades económicas, que recurren en menor porcentaje al crédito hipotecario.

Dentro del segmento de mercado de un nivel social alto, el sector del Quito Tennis es el que menos dificultades presenta para la venta de bienes inmuebles, ya que está posicionado cerca de



todo, existe seguridad, los servicios son de primera y genera un sentimiento de satisfacción a las personas que adquieren un bien en este barrio.

La Demanda de clase social alta exige calidad en un bien inmueble al comprar, ya sea en terminados y diseños, que aparte de generar satisfacción en el usufructo del mismo también genere plusvalía.

Se estima que la Demanda se ubicará principalmente en el segmento de 30.000 a 70.000 dólares, que es el sector donde más Oferta existe y están supeditados en gran porcentaje a los créditos hipotecarios.

Existe una Demanda Insatisfecha muy grande en el sur de la ciudad, pero potencialmente calificada su número se reduce sustancialmente por la restricción de créditos hipotecarios.

Dadas las características del sector Quito Tennis, existe una Demanda Potencialmente Calificada que requiere 50 unidades de vivienda por año.

De acuerdo a un artículo publicado en el portal de la revista Inmobilia las preferencias son: %El norte continúa siendo el sector de mayor preferencia por los hogares quiteños, especialmente por los de las clases altas. Los estratos populares, a la vez, mantienen su preferencia por el sur capitalino. Debe resaltarse que la tendencia entre los niveles socioeconómicos bajo, medio bajo e inclusive algo del medio típico, por preferir al sur como lugar de habitación, es cada vez más creciente. Los sectores norte y sur concentran cerca del 80% de la preferencia de las familias quiteñas para ubicar su vivienda. El Valle de Cumbayá se encuentra muy cerca de equiparar el grado de predilección existente entre los quiteños por el Valle de Los Chillos.<sup>10</sup>

## 2. SEGMENTACION DE MERCADOS

De las opiniones vertidas, nos encontramos en la madurez del Ciclo de Vida de la industria de la construcción, sin embargo existen sectores en los cuales todavía se encuentran en crecimiento y se pueden convertir en nichos de mercado a ser explotados, como son el Quito Tennis y alrededor del parque La Carolina, siendo el primero una mejor alternativa para invertir, ya que tiene ventajas competitivas como el precio de los predios es ligeramente menor y no cuenta con tráfico tan pesado en horas pico, además el Quito Tennis, la Segmentación es de tipo Sicográfica ya que a los compradores genera un sentimiento de status alto y con una Demanda Potencial Calificada, siendo así el Segmento Meta de Mercado a atender.

Una vez escogido el segmento de Mercado Meta se realizó nuevamente un grupo focal con comercializadoras de bienes inmuebles sobre características de la Demanda en este sector, teniendo como resultado:

Los clientes compran indistintamente solteros y grupos familiares.

Las áreas requeridas se ubican:

Suites entre 55 . 65 m<sup>2</sup>

Departamentos de 2 dormitorios entre 81 . 100 m<sup>2</sup>

Departamentos de 3 dormitorios entre 110 . 150 m<sup>2</sup>

---

<sup>10</sup> [www.inmobilia.com/default/detalle\\_inmonews.php?idi=es&pais=17&id\\_inmonews=162](http://www.inmobilia.com/default/detalle_inmonews.php?idi=es&pais=17&id_inmonews=162)

Las características importantes que prefiere la Demanda es que tenga una distribución arquitectónica tanto interna como externa que aproveche los espacios y de tendencia vanguardista, que garantice comodidad y plusvalía.

El precio que están dispuestos a pagar varía de acuerdo al nivel a adquirir (desde Planta Baja hasta el 6to piso), y puede variar desde los 900 a 1300 dólares el metro cuadrado, los parqueaderos de 6.000 a 8.000 dólares por unidad, y bodegas 300 dólares el metro cuadrado.

De los compradores el 60% requiere financiamiento.

De los ingresos:

Solteros varía entre 1.250 . 2.000 USD/mes.

Grupos familiares 2.250 USD/mes en adelante.

Los servicios adicionales que requieren son sala de reuniones amplia, sauna, turco, hidromasaje, para el piso 6to, dado que su área es grande y la Demanda requiere, es recomendable asignar un área de servidumbre.

Aproximadamente un 20% compra el bien inmueble para inversión, y el 80% restante es para residir.

### 3. OFERTA

Quito mantiene un dinámico desarrollo inmobiliario, que se ve reflejado en las cada vez más numerosas edificaciones de todo tipo que surgen a diario por prácticamente todos los sectores del Distrito Metropolitano, y dentro de esta dinámica, los de mayor presencia son los proyectos de vivienda, la rivalidad entre empresas inmobiliarias es alta ya que no existe una empresa líder del sector sino que se encuentra repartida entre varias firmas, así lo permiten determinar las investigaciones de GRIDCON, que presenta un artículo que evaluará la Oferta de vivienda que estuvo disponible a diciembre de 2008 en los diversos sectores de la ciudad, bajo la perspectiva del tipo de producto ofertado: Casas o departamentos. Inventario de proyectos de vivienda en Quito.- Al mes de diciembre de 2008, la ciudad contaba con una Oferta disponible total de 693 proyectos de vivienda; el 54% de ellos se ubicó en el norte de la ciudad, y el 14% en el Valle de Los Chillos, como los sectores más protagónicos de la urbe.

Inventario de unidades de vivienda total y disponible.- Los 693 proyectos que constituyeron la Oferta disponible en la ciudad de Quito, hasta el mes de diciembre de 2008, representaron 25,363 unidades totales de vivienda. Las unidades disponibles a esa fecha fueron 12,166. De estas, 5,044 conformaron la Oferta del sector norte de la ciudad, mientras que en el sur fueron 2,442; en el Valle de Los Chillos se registraron 1,929 unidades disponibles, frente a las 1,409 del Valle de Calderón. El Valle de Pomasqui y el de Cumbayá y Tumbaco registraron 771 y 533 unidades disponibles, respectivamente.

Proyectos de Vivienda según tipo de producto.- Los proyectos de casas son dominantes en la mayoría de los sectores de la ciudad, con excepción del Norte y el Sur. En el sector norte de la ciudad el producto departamento es abrumadoramente mayor (82%) frente al de casas (18%), mientras que en el sur, esa relación es bastante más homogénea, pues hasta diciembre de 2008 se registraron 28 proyectos de casas (47%) frente a los 31 de departamentos (52.5%).

Relación de la Oferta de vivienda según su ubicación sectorial en la ciudad.- Como ya fue referido anteriormente, el sector norte mantiene, a diciembre de 2008, su gran protagonismo en cuanto a la preferencia para el desarrollo de proyectos inmobiliarios. Más de un 54% de los proyectos en Oferta disponible a fines del año 2008 se ubicaron en el sector norte de la ciudad de Quito, seguido

por el Valle de Los Chillos, con un 14%. El resto de sectores de la ciudad mantienen también la tendencia, aunque hay que decir que el Valle de Calderón ha experimentado un repunte interesante en el número de proyectos en Oferta disponible, frente a los años anteriores.

Tamaños promedio de las unidades de vivienda por sector de la ciudad.- Las investigaciones de GRIDCON revelan que el tamaño promedio de las viviendas en el Valle de Cumbayá y Tumbaco es el mayor de toda la ciudad, tanto las casas como para los departamentos en Oferta. Se aprecia, además, para todos los sectores de la ciudad, que el tamaño de las casas es mayor que el de los departamentos, aunque en el sur la brecha es muy pequeña. Considerando todos los sectores evaluados, se puede apreciar que el tamaño promedio de la vivienda, para el producto casa, es de 101.57 m<sup>2</sup>, mientras que de los departamentos las áreas promedio en la ciudad alcanzan los 91.2 m<sup>2</sup>.

Precios promedio absolutos de las unidades de vivienda.- En términos generales, los precios promedio absolutos para las viviendas tipo departamento son más altos que los que se registran para el producto de vivienda de casas, en los distintos sectores de la ciudad. Si analizamos los sectores de modo independiente, veremos que es el Valle de Cumbayá-Tumbaco el que registra los precios más altos tanto para casas como para departamentos, de entre todos los sectores de la ciudad de Quito. Sobresalen, en este aspecto, los altos precios de los departamentos del norte, los cuales superan los US\$ 100,000 en promedio. En cambio, los menores precios absolutos promedio los registran las casas del sur, que no alcanzan los US\$ 33,000. El precio absoluto promedio general es de US\$ 59,302 para las casas y de US\$ 64,750, para los departamentos.

Precios promedio del metro cuadrado de las viviendas.- En concordancia con los niveles de los precios absolutos, los precios por m<sup>2</sup> reflejan la misma tendencia: éstos son mayores en los departamentos que en las casas, para todos los sectores de la ciudad. En los proyectos desarrollados en el Valle de Cumbayá-Tumbaco se registran los precios por m<sup>2</sup> más altos de la ciudad, ubicándose por encima de los 940 USD/m<sup>2</sup>, y llegando incluso a duplicar el precio de m<sup>2</sup> de vivienda para casa. Le sigue de cerca el sector norte de la ciudad, en donde el precio promedio del m<sup>2</sup> ha superado ya la barrera de los 900 USD.

Niveles de absorción.- En relación directa con los volúmenes de proyectos y unidades de vivienda en Oferta, los niveles de absorción de las viviendas en tipo departamento del norte y del sur de la ciudad son absolutamente superiores a los del resto de la urbe. Debe destacarse, por supuesto, la absorción registrada por los proyectos de departamentos del norte, la más alta del mercado, superando las 268 unidades / mes. También importantes son los niveles de absorción que se registran en el sector sur de la ciudad, que se ubican sobre las 127 unidades / mes. En cambio, puede evidenciarse también que en todos los valles, sin excepción, los niveles de absorción para el producto casa superan a los del producto departamento. El nivel de absorción más bajo corresponde a los proyectos de casas del Valle de Cumbayá-Tumbaco, en donde no alcanza las 23 unidades mensuales.<sup>11</sup>

Al igual que en la Demanda se realizó para la Oferta un grupo focal de varios actores del sector inmobiliario llegando a obtener los siguientes comentarios:

En la actualidad existen tantos nuevos promotores que la Oferta se ha incrementado, a ello acompañado la crisis económica ha traído como consecuencia que las ventas con respecto a años anteriores han disminuido, sobre todo en aquellas empresas que no han invertido en Mercadeo.

Inmobiliarias que no tienen un Plan de Negocios y no cuentan con estudios de mercado, sus proyectos generan mucha dificultad en la venta y en casos cuando no ha existido una planificación en el financiamiento, en el desarrollo del proyecto se producen problemas de liquidez, en ocasiones parándose el proyecto con sus consecuentes problemas.

<sup>11</sup> [www.inmobilia.com/default/detalle\\_inmonews.php?idi=es&pais=17&id\\_inmonews=245](http://www.inmobilia.com/default/detalle_inmonews.php?idi=es&pais=17&id_inmonews=245)

Aquellas empresas que han logrado posicionar su marca y cuentan con capital de respaldo son las que pueden afrontar y seguir vendiendo en época de crisis económica, las inmobiliarias nuevas tienen que trabajar con plan de ventas de tal manera que lleguen a un punto de equilibrio económico, que permita la ejecución del proyecto sin problemas.

Sectores tradicionales con alta plusvalía como el Quito Tennis, y alrededor del parque La Carolina, existe un nivel de inventario menor que en otros sectores de la ciudad, esto con un buen diseño arquitectónico y acabados de primera acorde al sector, posibilita que este nicho de mercado puede ser explotado.

De acuerdo al nuevo alcalde de la ciudad se dará énfasis en una ordenanza con una nueva zonificación para los sectores aledaños al actual aeropuerto, con una densidad poblacional mayor a la actual, lo que generará un nicho de mercado bastante interesante a mediano y largo plazo.

Cuando los diseños son aceptados por la Demanda, y se cuenta con una comercializadora especializada con una buena cartera de clientes, se logra vender en etapa de lanzamiento y durante la construcción por lo menos hasta llegar a un punto de equilibrio.

#### **4. ANALISIS FODA**

Aunque este análisis no aporta información numérica es muy útil ya que el análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos, se lo representa a través de una matriz de doble entrada:

CUADRO N° 9: MATRIZ FODA APLICADA

FACTORES INTERNOS (Controlables)	FACTORES EXTERNOS (No Controlables)
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>Conocimiento y experiencia en el sector de la construcción en el área inmobiliaria.</p> <p>Grupo de trabajo con habilidades en diseño arquitectónico, ya que la imagen vende mucho. Capital de trabajo hasta alcanzar un punto de equilibrio, para un proyecto tipo del sector</p> <p>Relación estrecha con comercializadoras.</p> <p>Mano de obra calificada para la ejecución de los trabajos</p>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>Existe la posibilidad de trabajar con canje con departamentos, lo que posibilita que no se tenga que invertir en terreno. Hay una demanda potencialmente calificada en este sector. Existe todavía la disponibilidad de casas antiguas, en las que se puede implantar un nuevo proyecto. Posibilidad de crédito de trabajo tanto con bancos y CFN, requisito preventas hasta alcanzar el punto de equilibrio. Reapertura de créditos hipotecarios por parte de la banca privada. Posibilidad de canje de materiales por departamentos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>Se cuenta con maquinaria insuficiente propia para el desarrollo del proyecto lo que obliga a alquilar elevando costos. Empresa nueva en el negocio de la construcción privada (sector inmobiliario)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>Crisis económica global con sus repercusiones sobre la economía de nuestro país. Restricción de créditos hipotecarios por parte de la banca privada y el IESS La competencia sobre todo de inmobiliarias que ya tienen creada su marca</p> <p>Estabilidad política Que no se logre preventas antes de empezar la construcción</p>

Elaboración: Franklin Medina G.

## 5. MARKETING MIX

Una vez que se ha identificado el segmento de Mercado Meta a ser atendido en este caso el sector del Quito Tennis conviene de acuerdo a la Demanda a ser atendida utilizar una estrategia diferenciadora lo que quiere decir que debemos generar estrategias para cumplir con calidad, tiempos de entrega, funcionalidad, publicidad, y estas están directamente relacionados con el Marketing Mix.

## 5.1 PRODUCTO

El consumidor en este segmento de mercado no compra un producto solo para satisfacer la necesidad de vivienda, sino que requiere además que sea agradable, cómodo y al utilizarlo representa valores afectivos. El producto tendrá un valor agregado que será su diseño vanguardista que maneje conceptos como la sustentabilidad y armonía con el medio a desarrollar el proyecto.

El diseño arquitectónico irá de acuerdo a la función (vivienda)

Habrà suficiente ventilación e iluminación.

Un diseño sustentable es decir que sea retroalimentativo con el entorno, tanto interna como externamente, como recolección aguas lluvias, reutilización de aguas en lavamanos a través de filtros para inodoros, orientación de las ventanas hacia la línea ecuatorial, rescate de espacios verdes.

No romper con el entorno arquitectónico del sector.

Espacio para circulaciones con buen recorrido, y armonía con el concepto del proyecto.

Accesibilidad para personas con discapacidad, con rampas, ascensor con dimensiones adecuadas.

Los materiales a utilizar serán de acuerdo al entorno y al proyecto

La prioridad del diseño es dar comodidad al usuario

Areas comunales con servicio para mascotas

El tipo de departamentos a diseñar están dentro de las siguientes características:

Departamentos de 75 . 125 m<sup>2</sup> de 2 y 3 dormitorios, El Piso 6to con áreas sobre los 200 m<sup>2</sup>, con dormitorio máster, baño privado, baño compartido para dormitorios, sala, comedor, cocina tipo americano, área de máquinas, baño social, de preferencia con ventanales grandes que generen claridad.

Suites de 45 . 60 m<sup>2</sup>, con 1 dormitorio con baño privado, sala, comedor, cocina tipo americano, área de máquinas, baño social, de preferencia con ventanales grandes que generen claridad.

Descripción de las características de una edificación a ser implantada en el segmento de mercado escogido:

Elegante y amplio hall de ingreso con guardianía y control de acceso.

Edificio Inteligente.

Internet Inalámbrico en todo el edificio.

Ascensor con identificador y generador eléctrico.

Gas centralizado.

Luces automatizadas.

Control de accesos.

Puertas de seguridad.

Vigilancia por video.

Áreas de B.B.Q. en la terraza del edificio.

Secaderos de ropa y baños para servicio doméstico en la terraza.  
Estacionamientos cómodos y parqueaderos de visitas

Escaleras contra incendios presurizadas.

Terminados de primera calidad: pisos de madera, porcelanato, muebles amplios, grifería y piezas sanitarias de primera calidad, instalaciones en cobre, diseños en gypsum.

Areas comunales: sauna, turco, hidromasaje, sala de reuniones.

Cisterna

Otra de las ventajas competitivas de la empresa es optar por rediseños en la distribución en las áreas de los departamentos, de acuerdo al gusto o necesidad del cliente, lo que se convierte en un valor agregado del producto.

## 5.2 PRECIO

De acuerdo al nivel que se escoja desde Planta Baja hasta el Piso 6to, el precio de los departamentos está en el rango de 900 a 1.300 dólares el metro cuadrado, los parqueaderos unitarios 8.000 dólares por unidad, bodegas con precios de 300 dólares por metro cuadrado.

Debido a que un 60% de los compradores requieren un financiamiento, a continuación e el siguiente cuadro presentamos los cupos y capacidad de pago requeridos por el IESS para el otorgamiento de créditos hipotecarios.

CUADRO N° 10: CUPOS Y CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO PARA PRESTAMOS HIPOTECARIOS A 25 AÑOS CON EL IESS

INGRESOS FAMILIARES REPORTADOS	CUOTA DE ENTRADA	CUOTA MAXIMA MENSUAL	TASA DE INTERES	VALOR DEL PRESTAMO HIPOTECARIO
900	no hay	360	10	38,366
1,000	no hay	400	10	42,629
1,250	no hay	500	10	53,287
1,500	no hay	600	10	63,944
1,750	20%	700	10	74,601
2,000	20%	800	10	85,259
2,500	20%	1,000	10	106,573
3,000	20%	1,200	10	127,888
4,000	20%	1,600	10	170,517

Fuente: Revista Bienes Raíces Claro, Edición N° 7, Febrero del 2.009, Pág. 96  
Elaboración: Franklin Medina G.

Para la precalificación y concesión de préstamos hipotecarios el IESS tiene las siguientes características:

Para:

Adquirir una vivienda terminada; Construir su vivienda en terreno propio; Ampliar y/o remodelar su vivienda; y,

Requisitos:

Poseer una clave personal de Historia Laboral;

El afiliado debe tener mínimo 36 aportes;

En caso de parejas entre los dos deben sumar las 36 aportaciones y cada uno debe contar con las 12 últimas aportaciones consecutivas;

Tener los últimos doce (12) aportes consecutivos;

El jubilado debe encontrarse en goce de su pensión otorgada por el IESS;

No tener calificación C, D o E en la Central de Riesgos y superar el sistema de evaluación crediticia del IESS;

No mantener préstamo hipotecario con el IESS;

No mantener obligaciones pendientes ni vencidas con el IESS; y,

No encontrarse el empleador en mora de sus obligaciones con el IESS.

Requisitos exclusivos para vivienda terminada



Si el monto solicitado, que depende de la capacidad y el plazo, es menor o igual a USD 70.000 y si el asegurado no posee vivienda propia, se financiará el 100% del valor del avalúo de realización de la vivienda, caso contrario se financiará únicamente el 80%. Del avalúo de realización;

La vivienda a adquirir debe estar terminada, lo cual implica que la vivienda debe ser absolutamente habitable, además no debe tener gravámenes con terceros y de ser este el caso, debe presentar la minuta de levantamiento de hipoteca; y,

El desembolso de recursos se efectuará directamente a la cuenta del vendedor.

Documentos para acceder a este Préstamo:

Acta de matrimonio;

Certificado Bancario Actualizado o estado de la cuenta bancaria de ahorros o corriente del vendedor;

Certificado de Gravámenes, emitido por el Registrador de la Propiedad del Cantón en el que se ubica la vivienda;

Certificado de avalúo catastral;

Certificado de expensas (estar al día en las cuotas del condominio);

Certificado de ser o no propietario de vivienda en el Municipio donde reside. En caso de que se quiera adquirir una vivienda en otro cantón diferente a su residencia, adicionalmente se deberá presentar el certificado del respectivo municipio;

Declaración juramentada de unión libre ante notario; y, Escritura de Declaratoria de la Propiedad Horizontal;

Impuesto Predial.<sup>12</sup>

De igual manera que con el IESS a continuación en el siguiente cuadro presentamos las características que exigen diferentes entidades financieras para el otorgamiento de créditos hipotecarios.

CUADRO N° 11: TIPOS DE HIPOTECAS CON ENTIDADES FINANCIERAS

---

<sup>12</sup> [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)

Institución financiera		Mutualista Pichincha	General Rumiñahui	Internacional	Banco de Guayaquil	Pacífico	Pichincha	Produbanco	
Monto de crédito	Mínimo	5,000	10,000	40,000	14,000	30,000	5,000	10,000	
	Máximo	120,000	80,000	150,000	140,000	100,000	150,000	110,000	
Tasa de interés	Tasa inicial actual (1)	11.33%	10.78%	10.78%	10.70%	10.78%	10.75%	10.78%	
	Frecuencia de reajuste (2)	Trimestral	Semestral *	Anual	Semestral	Trimestral	Trimestral	Semestral	
Solicitantes	Edad mínima	23	25	25	25	25	23	18	
	Edad máxima	65	65	65	55	65	65	No hay	
	Estabilidad laboral	Dependientes	1 año	1 año	1 año	2 años	1 año	6 meses	2 años
		Independientes	2 años	2 años	3 años	5 años	2 años	1 año	3 años
	Cuota ingresos (3)	35%	30%	33%	25%	50%	25%	30%	
Destino de crédito	Compra	si	si	si	si	si	si	si	
	Remodelación	si	si	si			si		
	Construcción	si		si	si		si		
	Segunda vivienda	si					si		
Hipoteca	Plazo máximo	10 años	15 años	7 años	7 años	10 años	10 años	10 años	
	Préstamo / Avalúo (4)	65 al 80%	70%	70%	60%	60%	71.4%	70%	

Fuente: Revista Bienes Raíces Claro, Edición N° 9, Mayo del 2.009, Pág. 136  
Elaboración: Franklin Medina G.

- (1) La tasa de interés vigente a la fecha de publicación, valida por los primeros 3, 6, ó 12 meses del préstamo, conforme a las normas de cada banco.
- (2) La tasa de interés es reajustada cada 3, 6, ó 12 meses, según política de cada banco. La tasa fluctúa en función de variaciones de la tasa base escogida por cada banco. En consecuencia, varía también la cuota mensual.
- (3) El monto del crédito solicitado más el plazo y la tasa de interés, en conjunto determinan una cuota mensual. Esta no puede exceder un cierto porcentaje del ingreso mensual familiar.

- (4) La garantía hipotecaria está determinada por el avalúo del bien. El valor máximo del préstamo es un porcentaje del avalúo.

\* Trimestral después del primer trimestre.

### 5.3 PLAZA

El proyecto se encuentra el sector del Quito Tennis, ubicado el centro noroeste de la zona urbana de Quito, y es uno de los sectores de mayor plusvalía de la ciudad, razón por la cual los parámetros de calidad y confort deben ser de primera calidad, la edificación a implantarse varía de 12 a 18 m sobre el nivel de la calle, dependiendo su ubicación geográfica, según ordenanzas municipales, el Coeficiente de Ocupación del Suelo es 50% en Planta Baja y 200 a 300% en el área total de edificio, los estratos sociales a atender se encuentran comprendidos entre medio alto y alto.

### 5.4 PROMOCION

Es importante trabajar con un sistema de preventas es decir un lanzamiento del proyecto, en este periodo se hacen las reservas en planos con descuentos que pueden llegar hasta un 5% dependiendo de la forma de pago.

La venta del proyecto se realizará a través de empresas comercializadoras de bienes inmuebles, ya que muchas de ellas ya cuentan con una cartera de clientes potenciales y además el negocio de la presente inmobiliaria es el de construir, y la comercializadora es vender, de tal manera que funciona como una alianza estratégica.

Las comercializadoras tienen honorarios que varían desde el 3 al 5% del costo de ventas, los mismos que son canalizados 50% a la firma del contrato, que generalmente es en el lanzamiento del proyecto y el 50% restante cuando los compradores hayan pagado la totalidad del bien ya sea por crédito o con fondos propios, o dependerá del acuerdo al que se llegue en una negociación, las comercializadoras serán las encargadas de las ventas y la publicidad.

Es importante la elección de la comercializadora no necesariamente la más grande es la mejor, a los intereses particulares del proyecto, en este caso necesitamos de una comercializadora que tenga relaciones sociales a nivel social medio alto y alto, por las características propias del nicho de mercado.

La publicidad es importante dirigir hacia el segmento de mercado escogido, es recomendable programar el lanzamiento del proyecto con fechas coincidentes a la feria de la construcción y adicional, revistas especializadas en la construcción, espacios en periódicos, vallas publicitarias, gigantografías en obra, trípticos, internet.

Las estrategias para lograr penetrar en el nicho de mercado seleccionado son:

Introducir nuevos servicios como diseños sustentables con el medio ambiente y el sector.

Estructurar la organización generando la relación ganar . ganar, en clientes internos como externos, con una actitud proactiva y transparencia en los procesos.

Trabajar en equipo, con políticas claras y cumplimiento de procedimientos, elevando la productividad del recurso humano.



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

La relación entre los diferentes departamentos durante el desarrollo del proyecto será permanente, la coordinación será clave para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Generar confianza en la empresa, a través de un control permanente en todos los procesos del proyecto, disminuyendo al mínimo los errores, con su consecuente disminución de reclamos.

Capacitar y entrenar al personal en todas las áreas, en especial la relacionada con la atención al cliente la misma que se llegara a un acuerdo con la comercializadora encargada de las ventas.

Relación constante con las entidades financieras que posibiliten el crédito al cliente final.

Compensar adecuadamente al personal en función de resultados.

Hablarle al consumidor al corazón.

Despertar la necesidad esencial de una vivienda sustentable

## CAPITULO III

### ESTUDIO TECNICO

El Estudio Técnico analiza básicamente la Ingeniería del Proyecto, y en nuestro caso estamos ubicados dentro de una estrategia diferenciadora, y como tal nos encontramos con un producto único hecho a la medida, ya que por características propias de la construcción y del terreno el proyecto no tendrá otro igual, de tal manera que cada una de sus etapas constructivas debe ser supervisado minuciosamente.

#### 1. INGENIERIA DEL PROYECTO

##### 1.1 TECNOLOGÍA

Todos los procesos en el desarrollo del proyecto necesitan de tecnología, como son los diseños, la ejecución y construcción, así como el control de obra.

Diseño.- Existen programas computacionales para diseño arquitectónico, suelos, estructuras, eléctricos, sanitarios, sistemas centralizado de gas, los cuales unidos a la experiencia de un grupo técnico pueden ser aprovechados de una mejor manera.

Ejecución.- Para la construcción hay varios sistemas o procesos constructivos de acuerdo al lugar y segmento de mercado se inclinaría por sistema tradicional de hormigón armado.

Control de obra.- El talento humano requerido para la construcción utilizará programas de control de obra, tanto en avance físico, como control de materiales.

##### 1.2 PROCESOS CONSTRUCTIVOS

En la actualidad existen muchos métodos constructivos, pero el escogido será el tradicional, ya que en nuestro medio la Demanda para vivienda tiene resistencia a nuevas tecnologías y la venta se dificulta y más aún para un segmento de mercado alto como el que se pretende atender, el procedimiento será el siguiente:

Replanteo y nivelación conforme a los planos de la nueva estructura a implantar en el predio asignado, este trabajo será llevara a cabo durante todo el proceso de construcción.

Derrocamiento y excavación.- En este sector no hay predios sin construcción, por tal razón serán derrocadas y desalojadas, posteriormente se excavara hasta niveles indicados en planos para subsuelos que albergaran parqueaderos, bodegas, transformadores, y sobre todo la cimentación del edificio.

Estructura de hormigón armado.- (encofrado, áridos, cemento, hierro), corresponde a subsuelos, departamentos, con muros de anclaje y estructura para losas y columnas, se procederá respetando las indicaciones en planos.

Instalaciones eléctricas, sanitarias, mecánicas, a la par conforme avanza la estructura se trabaja en las instalaciones.

Ascensor.- Una vez terminada la estructura se procede a la instalación del ascensor.

Mampostería de bloque.- Conforme se avanza por niveles la estructura se va con la conformación de mampostería, y posterior masillado y enlucidos.- terminada la estructura por niveles se procede al masillado de pisos y enlucido de mampostería.

Ventanería.- Terminado estructura y enlucido de fachadas e interiores se procede a instalar la ventanería.

Cielo raso.- Que puede ser Gypsum o simplemente terminado directo sobre la parte inferior de la losa.

Pisos: Una vez masillado pisos y enlucido mamposterías se instala porcelanato en cocinas y baños, y para el resto de áreas tabloncillo o tablón de madera.

Accesorios sanitarios.- Terminado con revestimientos de pisos y mampostería se coloca todo lo que es accesorios sanitarios, como duchas, inodoros, lavamanos, fregaderos, grifería.

Mueblería.- Terminado con pisos y mampostería se arma la mueblería en cocina, closets, puertas.

Estucado y pintura.- El último paso es terminados en paredes interiores y exteriores con pintura, o si el diseño amerita otro tipo de recubrimientos.

La maquinaria a utilizar podrá ser propia o alquilada, se requiere fundamentalmente:

Excavadora, retroexcavadoras.

Volquetas.

Herramienta menor.- Concretera, vibrador, elevadores, cortadoras, andamios, encofrados para columnas, vigas, losas, muros.

Todo el proceso constructivo será supervisado, por un superintendente de obra, residentes de obra, para cada una de las instalaciones especiales y el desarrollo de la construcción, se controlara en base a cronogramas de avance de trabajo, de mano de obra, control de materiales, y todos serán debidamente valorados.

Se requiere trabajar por etapas con cronogramas valorados de trabajo de tal manera que deben coordinar tiempos, sobre todo para el aprovisionamiento y bodegaje de materias primas, controlando con diagramas Gantt con rutas críticas.

### 1.3 INFRAESTRUCTURA

Para la ejecución de proyectos inmobiliarios la infraestructura se compone en tres áreas:

Oficina distribuida entre gerencia, administración, ventas y diseño de proyectos, será equipado con mueblería, computadores y programas computacionales para el control de avance del proyecto así como para desarrollo de planos relacionados con todos los procesos de construcción, especialmente lo relacionado con la arquitectura, ya que la imagen es la que vende y a través de estas herramientas se pueden crear presentaciones animadas de tal manera que cautive al cliente.

Terreno o predio donde se implantara el proyecto.

Maquinaria y seguridad de trabajadores.- De acuerdo al tipo de proyecto seleccionado como se indico anteriormente se necesita, excavadoras, retroexcavadoras, volquetas, herramienta menor, es importante contar con sistemas de seguridad industrial para los trabajadores.

## 2. VALORIZACION ECONOMICA DE LAS VARIABLES TECNICAS

De acuerdo a las características generales en la construcción de edificaciones en el sector se desprende las siguientes valorizaciones económicas:

Conformación de la empresa:	2.000 USD
Equipamiento de oficina:	20.000 USD
Servicios básicos y alquiler de oficina:	14.400 USD
Servicios básicos en obra:	2.400 USD
Diseños:	81.240 USD

El personal técnico que participa en el desarrollo del proyecto es de dos clases, permanente que son el superintendente de obra y residentes de obra, así como gerente, secretaria, contador - tesorero, la cantidad de ellos dependerá de la evolución y magnitud de la empresa y ocasionales que se refiere a toda la mano de obra calificada que participara en el desarrollo del proyecto y son variables de acuerdo al tipo de actividad que se esté desarrollando.

Administrativos indirectos RRHH:	48.000 USD
Administrativos directos RRHH:	36.000 USD

El terreno donde se implante el proyecto es mucha importancia ya que marca entre un 15 a 20 % del costo total del proyecto, existe la posibilidad de canjes con los dueños de la propiedad, por departamentos o formar parte como accionistas.

Terreno:	400.000 USD
----------	-------------

Los materiales se refiere a todos los insumos y como su nombre lo dice materiales a utilizar en el proyecto, los mismos que existen con suficiencia en el mercado local, los principales materiales de construcción son el cemento, áridos, hormigón, hierro, revestimientos: pisos, ventanas, puertas, muebles, aparatos sanitarios, instalaciones mecánicas.

Costos de insumos en el proceso de construcción:	1'624.800 USD
--	---------------

Ascensor, la compra se realiza con previsión ya que se demora alrededor de cuatro meses desde su pedido hasta la entrega: 64.000 USD

Tasas e impuestos municipales:	32.496 USD
--------------------------------	------------

Comisión de ventas y publicidad:	134.613 USD
----------------------------------	-------------

Se coloca el ítem de imprevistos que variaran de un 3 a 5 % del costo total, ya que este es un estudio de prefactibilidad, y no se conoce las características geométricas del lugar a implantar el proyecto, se estima: 81.240 USD

## 3. LOCALIZACION

Toda empresa formalmente constituida tiene un domicilio fiscal de conocimiento público o fácil de identificar, está puede ubicarse de preferencia cerca a la ejecución del proyecto, existen factores que pueden influir en la decisión final, así tenemos:

La política tributaria del gobierno: en el negocio inmobiliario da igual el lugar del país en el que construya, la tributación es la misma.

La existencia de vías de comunicación: el sector a implantar el proyecto que es el Quito Tennis cuenta con excelentes vías de acceso y servicios de infraestructura urbana.

La existencia de mercados insatisfechos y potenciales: existe una Demanda potencial calificada.

Disposiciones municipales: ordenanzas municipales existen y están bien definidas para el lugar en que se desea edificar.

Mano de obra disponible: se cuenta con la mano de obra calificada para las características del proyecto, disponibles en la ciudad.

Costo del transporte: por la ubicación el aprovisionamiento de materiales y mano de obra no requiere de costos adicionales.

Cercanía a fuentes de abastecimiento: los proveedores de materiales se encuentran dentro de un perímetro asequible.

Cercanía al mercado Consumidor: se encuentra dentro de la ciudad en un barrio exclusivo, con todas las facilidades de acceso.

Costo y disponibilidad de terrenos: existen edificaciones antiguas, las mismas que puede llegarse a un acuerdo con el dueño para compra o canje, los terrenos en este lugar tienen un costo alto, los mismos que son trasladados al costo de venta, los mismos que son aceptados por el nivel de plusvalía del sector.

Topografía de suelos: la topografía del sector permite hacer diseños de tipo vanguardista, además el tipo de suelos existente en el sector no requiere de cimentaciones especiales.

Comunicaciones: por la ubicación es fácil tener un control externo y la comunicación entre gerencia, construcción y proveedores, tiene acceso a celular, teléfono convencional, radio.

Procedimiento de desprenderse de los desechos: los mismos que serán ubicados en botaderos autorizados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

### **3.1 MACRO LOCALIZACION**

La Macro Localización del proyecto es en el centro noroeste de la ciudad de Quito, a continuación en el siguiente plano se ubica a la ciudad de Quito, y la señalización dentro de la ciudad del sector del Quito Tennis.



MAPA N° 1: MACRO LOCALIZACION DEL PROYECTO INMOBILIARIO



Fuente: Unidad de Estudios DMPT; MDMQ  
Elaboración: Franklin Medina G.

### 3.2 MICRO LOCALIZACION

La Micro Localización de acuerdo al nicho de mercado escogido, está ubicado en el sector del Quito Tennis, delimitada por el este con la Av. Brasil, al oeste la Av. Occidental, al norte con la Av. Brasil y al sur limita con el barrio Granda Centeno. Está ubicado estratégicamente en la ciudad cerca de centros comerciales, unidades educativas, centros financieros, parques, y brinda a sus propietarios la tranquilidad de vivir en un barrio seguro, a continuación detallamos en un mapa la micro localización.

MAPA N° 2: MICRO LOCALIZACION DEL PROYECTO INMOBILIARIO



Fuente: Unidad de Estudios DMPT; MDMQ  
Elaboración: Franklin Medina G.

#### 4. TAMAÑO DEL PROYECTO

Los predios en el Quito Tennis generalmente miden alrededor de 1.000 m<sup>2</sup>, con una zonificación cuyo Informe de Regulación Metropolitana permite un Coeficiente de Ocupación del Suelo en Planta Baja del 50% y del Coeficiente de Ocupación del Suelo Total 200 AL 300 % que da de 2.000 a 3.000 m<sup>2</sup> de construcción en departamentos, con una altura de 12 a 18 m, lo que transforma prácticamente en 4 a 6 pisos, contaría además con subsuelos para parqueaderos y bodegas.

De acuerdo los sectores involucrados en la construcción de vivienda en el sector del Quito Tennis existe una Demanda Potencialmente Calificada de 50 unidades de vivienda por año, se pretende abarcar 30 unidades de vivienda por año, con lo que se estará cubriendo de un 60% de la Demanda del segmento meta.

## CAPITULO IV

### ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades de la Demanda Insatisfecha de vivienda, en el sector del Quito Tennis garantizando la rentabilidad de los accionistas.

De acuerdo al objetivo de la empresa se da su Misión y Visión, los mismos que están guiados por una serie de valores o principios que son respetados de forma individual y empresarial, estos son:

Liderazgo en todos los niveles

Pasión en diseños, procesos.

Integridad y transparencia en la relación con los clientes internos y externos.

Responsabilidad social y ambiental

Colaboración entre todos los mandos involucrados en el desarrollo del proyecto.

Innovación constante en tecnología y procesos constructivos.

Calidad en el producto entregado.

#### 1. MISIÓN

Satisfacer la Demanda Insatisfecha de vivienda en el sector del Quito Tennis, con bienes inmuebles de calidad, cumpliendo con altos niveles de seguridad, tecnología, y confort habitacional.

#### 2. VISION

Durante los próximos cinco años, seremos la empresa constructora de bienes inmobiliarios, reconocidos por la Demanda, creando marca, con una participación del 15% del mercado a través de:

Rentabilidad para Accionistas.

Atención profesional de servicio al cliente.

Calidad de Productos y Procesos.

Entrega a tiempo de los proyectos.

Gente Excepcional.

#### 3. FINALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

La perspectiva de negocio a corto y mediano plazo del tipo de la inmobiliaria a implantar es una Compañía Limitada, con la finalidad de satisfacer la Demanda Insatisfecha potencialmente calificada y generar rentabilidad sobre las inversiones de los accionistas.

## **4. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

El tipo de organización es funcional ya que se está ofreciendo una línea limitada de productos, de esta manera se aprovecha con eficiencia los recursos especializados.

Se escogió este tipo de organización ya que facilita mucho la supervisión, cada jefe sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Dado que la fortaleza de inmobiliaria va ser la construcción, es ahí donde debemos reforzar la organización y los controles, sin embargo debe haber una supervisión en todos los procesos del proyecto, a continuación presentamos aspectos administrativos de los diferentes niveles de la inmobiliaria.

### **4.1 NIVEL DIRECTIVO**

El Nivel Directivo está representado por una Junta General de accionistas, la misma que conformara el Directorio, la función general y fundamental es la de administrar y fiscalizar a la organización. Se ocuparan de tomar las decisiones -aceptar o rechazar- estratégicas y financieras de la organización, pues son precisamente ellos los dueños de la misma, y nombrar al gerente.

### **4.2 NIVEL EJECUTIVO**

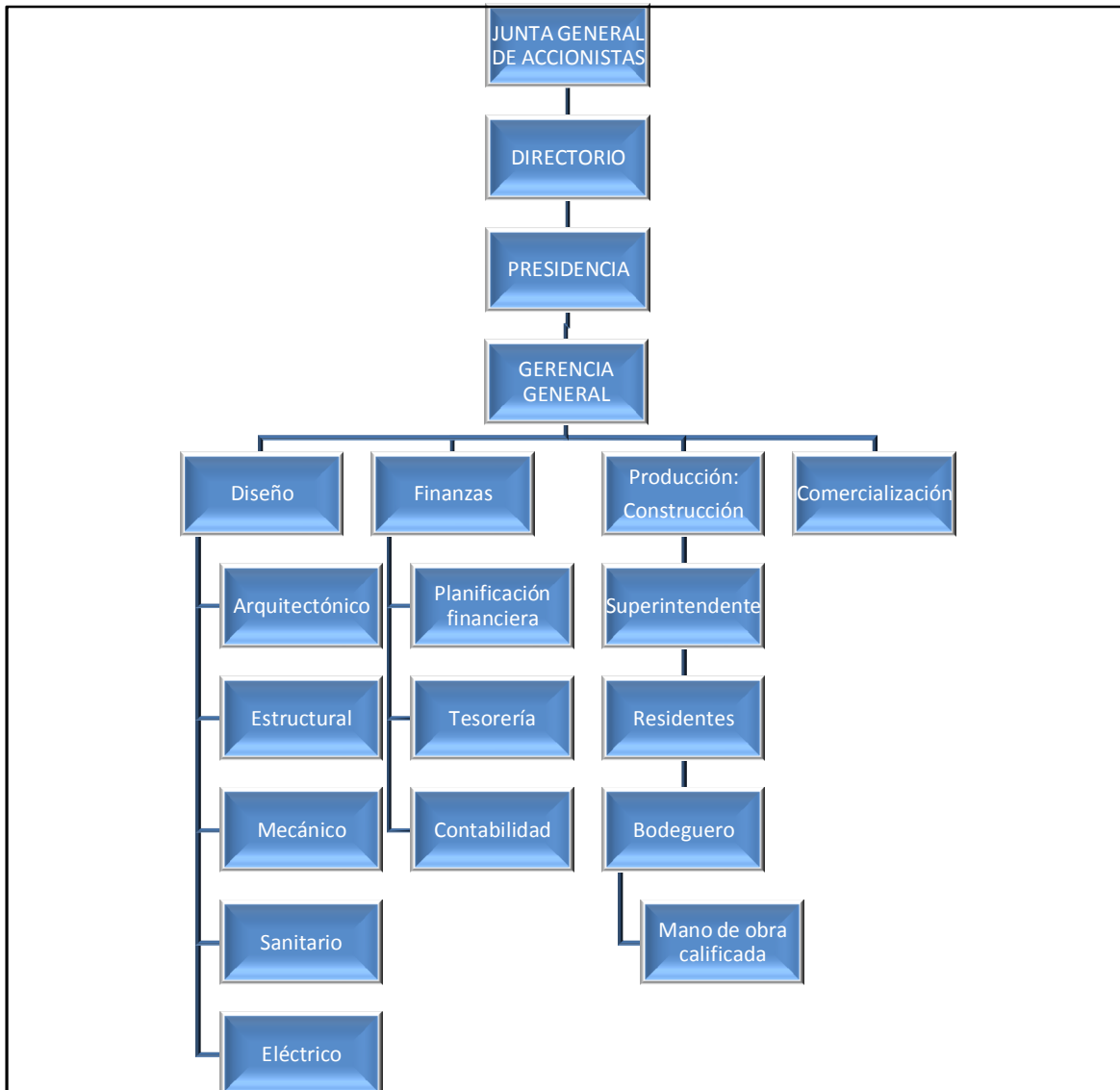
El Nivel Ejecutivo está representado por la gerencia general, con plena capacidad jurídica, que dirige la empresa por cuenta y encargo de la Junta General de accionistas. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

### **4.3 NIVEL OPERATIVO**

Agrupar las unidades administrativas que dentro de las instituciones hacen posible alcanzar los objetivos institucionales. Es responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades dirigidas al logro y éxito de los objetivos con productos de alta calidad y costos aceptables.

Es prioritario que en los niveles de jefatura de la construcción exista un empoderamiento para agilizar procesos

GRAFICO N° 5: ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaboración: Franklin Medina G

**Diseño.-** Se contará siempre con un profesional en jefe que estará a cargo de un equipo de trabajo que permanentemente estará interactuando, para obtener un proyecto que durante su ejecución en lo posible no existan cambios o correcciones.

Todos los profesionales que participen en esta etapa serán contratados por servicios profesionales, durante el período que demore el diseño, generalmente 3 meses, los profesionales que estarán involucrados son:

Ing. Civil

Especialidad estructuras

Especialidad sanitaria

Especialidad suelos

Arquitecto

Ing. Mecánico

Ing. Eléctrico

**Finanzas.-** Dada la magnitud del presente proyecto es importante contar con un área que controle y planifique un plan financiero, el mismo que estará a cargo del gerente con responsabilidades:

Establecer un plan financiero:

Estimación de flujo de caja.

Financiamiento de proveedores.

Coordinación con la comercializadora.

Coordinación con financieras.

Contador . tesorero.- Cuya función será llevar la contabilidad del proyecto, tanto en oficina como en obra, también realizará pagos a proveedores, personal técnico, y mano de obra.

Además aquí es donde se evaluará las políticas financieras en cuanto a inversiones, liquidez, endeudamiento, dividendos, amortizaciones.

**Construcción.-** En la ejecución del proyecto se contará con:

Superintendente.- Encargado de supervisar y coordinar entre las diferentes especialidades, además de anticipar en los pedidos al área de comercialización.

Residentes:

Habrá un residente de ingeniería civil para el área de estructuras y sanitaria

Arquitecto que controlará terminados

Ing. Eléctrico serán contratados para los períodos en que se realicen las instalaciones eléctricas.

Ing. mecánico, serán contratados para los períodos en que se realicen las instalaciones mecánicas.

Bodeguero.- Encargado de la bodega y llevar un control de inventario de materiales.



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Mano de obra calificada.- Se contratará por períodos de acuerdo a especialidades.

**Comercialización.**-El negocio de la inmobiliaria es la construcción de viviendas de acuerdo con la Demanda; y por lo tanto se realizará una alianza estratégica con una comercializadora de bienes raíces, siempre se coordinará con el área financiera.

Esta área siempre contará en obra con un representante de ventas, cuya función será la de atender e informar al cliente sobre el planes financiamiento y todo lo concerniente al producto, llevara un seguimiento de clientes, será el nexo entre el cliente y el constructor.

## CAPITULO V

### ESTUDIO FINANCIERO

Para el Estudio Financiero se tomaron parámetros que normalmente son el resultado de proyectos ejecutados, y con conocimiento de valores de los diferentes materiales tangibles e intangibles que circulan en la industria de la construcción.

#### 1. INVERSIONES

CUADRO N° 12: INVERSIONES ANTES DE LA PUESTA EN MARCHA

DESCRIPCION	USD
COMFORMACION DE LA EMPRESA	2,000
EQUIPAMIENTO DE OFICINA	20,000
TERRENO	400,000
TOTAL	422,000

Elaboración: Franklin Medina G



CUADRO N° 13: INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO

DESCRIPCION	USD
<b>ADMINISTRATIVOS INDIRECTOS</b>	
GERENTE	28,800
SECRETARIA	9,600
CONTADOR - TESORERO	9,600
ALQUILER OFICINA	8,400
SERVICIOS BASICOS	6,000
DISEÑOS 5% DEL COSTO DE CONSTRUCCION	81,240
TASAS IMPUESTOS MUNICIPALES 2% DEL COSTO DE CONSTRUCCION	32,496
COMISION POR PUBLICIDAD Y VENTAS: 4% DEL PRECIO DE VENTA	134,613
<b>ADMINISTRATIVOS DIRECTOS</b>	
SUPERINTENDENTE	12,000
RESIDENTE ING CIVIL	9,600
RESIDENTE ARQUITECTO	9,600
BODEGUERO	4,800
SEVICIOS BASICOS	2,400
<b>COSTOS DE PROYECTO: INSUMOS Y MATERIALES</b>	
SUBSUELOS	400,000
PISOS PB, 2, 3, 4, 5, 6	1,152,000
AREAS DE CIRCULACION	18,200
AREAS COMUNALES	54,600
ASCENSOR	64,000
IMPREVISTOS 5% DEL COSTO DE CONSTRUCCION	81,240
<b>TOTAL</b>	<b>2,119,189</b>

Elaboración: Franklin Medina G

## 2. FINANCIAMIENTO

### 2.1 PERFIL DE LA INVERSION

Congruencia con la actividad.- El equipamiento de oficina y las inversiones en la construcción, tienen congruencia con el área inmobiliaria de la vivienda.

Armonía de la Inversión según la competencia y el sector.- de acuerdo a la magnitud y el nicho de mercado a satisfacer, las inversiones en activos circulantes son las de mayor peso.

Relación entre la inversión y el ciclo de vida: crecimiento . madurez.- Debido al crecimiento poblacional permanente, siempre habrá Demanda de vivienda.

### 2.2 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

La estructura de financiamiento es con aporte de capital por parte de los accionistas y un apalancamiento que puede ser bancario o a través de la Corporación Financiera Nacional.

CUADRO N° 14: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

	ACCIONISTAS	ACCIONISTAS + CFN
	USD	USD
PASIVO CORRIENTE	1,005,912	271,250
PASIVO A LARGO PLAZO (FINANCIAMIENTO)	0	1,325,064
APORTE DE LOS ACCIONISTAS	1,535,276	944,875
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2,541,189</b>	<b>2,541,189</b>

Elaboración: Franklin Medina G

#### 2.2.1 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Financiado por accionistas, se tiene que por cada dólar de los recursos totales 0.40 USD corresponde a recursos ajenos.

Financiado por accionistas + crédito de la CFN, se tiene que por cada dólar de los recursos totales 0.62 USD corresponde a recursos ajenos.

#### 2.2.2 COSTO DEL FINANCIAMIENTO

Financiado por accionistas, se entiende que por cada dólar invertido, este tiene un costo de 0.18 USD.

Financiado por accionistas + crédito de la CFN, se entiende que por cada dólar invertido, este tiene un costo de 0.19 USD.

## 3. FLUJO DE CAJA

La rentabilidad obtenida de acuerdo al flujo de caja proyectado es:

Financiado por accionistas: 455.332 USD

Financiado por accionistas + crédito de la CFN: 422.025 USD

#### **4. INDICADORES DE RENTABILIDAD**

##### **4.1 MARGEN DE UTILIDAD**

Financiado por accionistas, el margen de utilidad genera 0.14 USD por cada dólar de venta.

Financiado por accionistas + crédito de la CFN, el margen de utilidad genera 0.13 USD por cada dólar de venta.

##### **4.2 RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO**

Financiado por accionistas, por cada dólar de inversión generó 0.30 USD.

Financiado por accionistas + crédito de la CFN, por cada dólar de inversión generó 0.45 USD.

#### **5. EVALUACION FINANCIERA**

##### **5.1 VALOR ACTUAL NETO ( VAN )**

Financiado por accionistas, el VAN es 236.698 USD

Financiado por accionistas + crédito de la CFN, el VAN es 211.512 USD

En cualquiera de los dos casos el proyecto es viable.

##### **5.2 TASA INTERNA DE RETORNO ( TIR )**

Financiado por accionistas, la TIR es 42.73%

Financiado por accionistas + crédito de la CFN, la TIR es 40.03%

En cualquiera de los dos casos indica que el proyecto da una rentabilidad significativamente mayor que el costo de oportunidad del capital.

##### **5.3 RELACION BENEFICIO COSTO**

El proyecto si es financiado totalmente por los accionistas o con un apalancamiento financiero con la CPN, en cualquiera de los dos casos nos da mayor que uno lo que transforma en un proyecto viable.

##### **5.4 PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION**



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

El Período de Recuperación de la Inversión sea financiado íntegramente por los accionistas o con un apalancamiento financiero, por las características del proyecto se recupera al final de la edificación es decir 2 años.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

## 1. CONCLUSIONES:

El desarrollo del proyecto se generó en estricto apego a los Derechos y Deberes de las personas enmarcados dentro de la Constitución del Estado Ecuatoriano, garantizando un hábitat seguro y saludable; y, a una vivienda adecuada y digna.

El diseño de la edificación a implantarse en el sector del Quito Tennis, que es el área de influencia del proyecto, será vanguardista, que parte de la satisfacción plena del perfil de necesidades de los clientes objetivo, manteniendo un equilibrio sustentable con la naturaleza y su entorno, respetando los derechos del hombre y de la naturaleza tal como lo exige la Constitución del Estado Ecuatoriano

De la Investigación de Mercados realizada en el nicho de Mercado Meta, se establece que existe una Demanda Insatisfecha Potencialmente Calificada de vivienda en el Sector del Quito Tennis, la misma que anualmente es de aproximadamente 50 unidades de vivienda, se estima captar un 60% de ese nicho de mercado, porcentaje que depende básicamente de las características técnicas del predio donde se implantará el proyecto.

Este negocio inmobiliario se caracteriza por la estrategia básica de desarrollo de diferenciación, produciendo soluciones habitacionales en base a las expectativas y calidad que el cliente requiere, por lo tanto es importante disponer de un servicio de preventas, con una empresa especializada en el ramo, con la que se establecerá una alianza estratégica equitativa, para que de esta manera se asegure la efectividad en las etapas de introducción, crecimiento y madurez del proyecto, que permita disponer en todo el ciclo de vida de liquidez y suficiente Capital de Trabajo y sea un medio complementario de apalancamiento financiero, que unido al capital aportado por los accionistas, garantice el logro exitoso del proyecto.

Las variables técnicas y objetivos de la ingeniería del proyecto son susceptibles de ser operados eficientemente, alcanzables y realizables en el sector escogido de la ciudad para implantar el proyecto cuya localización es adecuada, pues la tecnología escogida es apropiada para el proyecto ya que es acorde con la industria de la construcción nacional; el Talento Humano técnico y operativo para el diseño, control y ejecución efectiva de los procesos está disponible en el mercado laboral ecuatoriano; y, finalmente los equipos y insumos son accesibles y de buena calidad.

Por la gran versatilidad y facilidad en su constitución la organización que administrará el proyecto, será de tipo Compañía Limitada, con una estructura funcional adecuadamente balanceada entre el personal administrativo y el de planta, que garantice; dispondrá de una plantilla de personal idóneo para cada proceso, logrado mediante un riguroso proceso de selección acompañado de un liderazgo efectivo que aproveche plenamente sus potencialidades creativas y de trabajo en equipo.

La evaluación financiera del proyecto inmobiliario presenta los siguientes indicadores de rentabilidad: VAN de 190.650 USD, TIR: 31.40 %, Relación Beneficio/Costo positiva, y el Período de Recuperación de la Inversión de dos años, que determinan que el proyecto es viable y sostenible comercial, técnica y financieramente, representando un gran atractivo para los potenciales inversionistas y trabajadores.

## 2. RECOMENDACIONES:

Por las adecuadas condiciones comerciales, técnicas y financieras que presenta el plan de negocios, es totalmente recomendable que se realice el diseño definitivo del proyecto inmobiliario para su pronta ejecución.

Nadie puede garantizar el éxito de ningún negocio o proyecto inmobiliario, pero definitivamente, ayuda que la empresa disponga de un buen sistema de inteligencia de mercados, para ajustar a los nuevos escenarios de una forma efectiva las estrategias de marketing que garanticen la supervivencia competitiva del negocio.

Un factor diferenciador que deberá enfatizarse es la actuación ética y transparente de los actores empresariales en todos los niveles, de tal forma que los productos ofertados, tengan especificaciones claras, así el cliente sabe lo que está adquiriendo y se genere su confianza y fidelidad, que constituyen los pilares que sostendrán el negocios en el largo plazo, fundamentados en el principio de ganar-ganar.

La capacitación permanente con pertinencia y aplicabilidad de todos colaboradores es otro elemento clave para asegurar el comportamiento proactivo y solidario de los mismos en el corto y largo plazo.

El proyecto analizado se hizo bajo la condición de ciertas variables técnicas, como consecuencia es importante estar siempre alerta y monitoreando, sobre cualquier cambio en el mercado que alteren su comportamiento.

## BIBLIOGRAFIA

Constitución de la República del Ecuador 2008

Ley de Compañías

Ley de propiedad horizontal

Ordenanzas metropolitanas del Concejo Metropolitano de Quito N° 0031 y 3746

Censo de Población y vivienda 2001, INEC

Unidad de Estudios, DMPT-MDMQ

Revista Bienes Raíces Claro, Edición N° 7, Febrero del 2009

Revista Bienes Raíces Claro, Edición N° 9, Mayo del 2009

Páginas web:

[www.asambleanacional.gov.ec](http://www.asambleanacional.gov.ec)

[www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml#CONCEPTO](http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml#CONCEPTO)

[www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm](http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm)

[www.es.wikipedia.org/wiki/Marketing](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Marketing)

[www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/localizacion-proyecto](http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/localizacion-proyecto)

[www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/tamano-proyecto](http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/tamano-proyecto)

[www.es.wikipedia.org/wiki/Activo\\_circulante](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Activo_circulante)

[www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml#ACTIV](http://www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml#ACTIV)

[www.inmobilia.com/default/detalle\\_inmonews.php?idi=es&pais=17&id\\_inmonews=162](http://www.inmobilia.com/default/detalle_inmonews.php?idi=es&pais=17&id_inmonews=162)

[www.inmobilia.com/default/detalle\\_inmonews.php?idi=es&pais=17&id\\_inmonews=245](http://www.inmobilia.com/default/detalle_inmonews.php?idi=es&pais=17&id_inmonews=245)

[www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)

[www.cfn.fic.ec](http://www.cfn.fic.ec)