



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA: Maestría en Administración y Dirección de Empresas

TEMA: Plan de Negocios para el sector de la construcción, que tiene como finalidad contribuir a la generación de soluciones habitacionales dentro de un mercado hipotecario en desarrollo en la ciudad de Quito.

AUTOR: Arq. Mario Joseph Rivadeneira Erazo.

TUTOR: PhD. Edesmín Wilfrido Palacios Paredes

QUITO - 2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**MAESTRÍA EN:****ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS****CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo Edesmín Wilfrido Palacios Paredes, certifico que el Señor Arquitecto Mario Joseph Rivadeneira con C.C. No. 1706381728 realizó la presente tesis con título “**Plan de Negocios para el sector de la construcción, que tiene como finalidad contribuir a la generación de soluciones habitacionales dentro de un mercado hipotecario en desarrollo en la ciudad de Quito**”, y que es autor intelectual del mismo, que es original, autentica y personal.

|

PhD. Edesmín Wilfrido Palacios Paredes

C.C.0502077266

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**MAESTRÍA EN:****ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS****CERTIFICADO DE AUTORÍA**

El documento de tesis con título **“Plan de Negocios para el sector de la construcción, que tiene como finalidad contribuir a la generación de soluciones habitacionales dentro de un mercado hipotecario en desarrollo en la ciudad de Quito”** ha sido desarrollado por el Señor Arquitecto Mario Joseph Rivadeneira con C.C. No. 1706381728 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Arq. Mario Joseph Rivadeneira Erazo

C.C. 1706381728

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen María, quienes han estado junto a mí durante todo el trayecto de esta maestría, dándome la fuerza y tenacidad, necesarias para alcanzar la meta.

A mis padres en especial a mi madre, quien con su ejemplo diario y sabios consejos ha mantenido en mí vivo el espíritu emprendedor.

AGRADECIMIENTO

Muchas personas han colaborado en la elaboración de este trabajo, en especial quiero agradecer al Ing. Juan Lascano, cuya experiencia, disponibilidad, pero sobre todo amistad se han convertido en pilares fundamentales para la elaboración de esta tesis.

A mi hermano Adrián quien puso a disposición sus conocimientos, y a Blanquita por su ayuda, apoyo y comprensión durante todo el proceso.

SUMMARY

Ecuador has historically possessed a high housing deficit caused mainly by the migratory movement from the countryside to the cities, this phenomenon has occurred in spite the fact that having one's own house is considered as a primary need to be covered by the population. The current growth and stability of the economy united to the government's policies to support mortgage financing, has fostered a positive attitude among the population toward the planning and investment especially in homeownership. This new reality creates a business opportunity that could be perfectly exploited by an SME, through the development of housing architectural solutions specializing in the various stages of life and attributes valued by the customers. For this purpose, the problem, objectives and hypothesis are outlined in the first chapter of this work, in the second chapter, the market study will be made, the third chapter will focus on the strategic direction of the new company, in the fourth, the technical feasibility will be analyzed, the fifth chapter will examine the financial feasibility, and finally, conclusions and recommendations will be presented.

KEY WORDS

Single-family housing, segmentation, differentiation, mission, vision, corporate objectives, strategic map, value chain, processes, limited company , VAN, TIR, monthly flow, balance sheet, income statement, client, attributes, marketing mix, real estate sector.

RESUMEN

El Ecuador ha poseído un alto déficit de vivienda provocado principalmente por el movimiento migratorio del campo hacia las ciudades, este fenómeno se ha dado a pesar de que el hecho de poseer una casa propia es una necesidad considerada entre las primordiales a ser cubiertas por la población. El actual crecimiento y estabilidad de la economía unidos a políticas gubernamentales de apoyo al financiamiento hipotecario, han fomentado en la población una actitud positiva hacia la planificación e inversión especialmente en vivienda propia. Esta nueva realidad genera una oportunidad de negocio que podría ser perfectamente aprovechada por una Pyme, mediante el desarrollo de soluciones arquitectónicas de vivienda especializadas en las diversas etapas de vida y atributos valorados por sus clientes. Para este fin en el primer capítulo del presente trabajo se plantean el problema, objetivos e hipótesis, en el segundo capítulo se realizará el estudio de mercado, el tercer capítulo versará sobre el direccionamiento estratégico de la nueva compañía, en el cuarto se analizará la viabilidad técnica, el quinto capítulo examinará la factibilidad financiera, y por último se presentarán las conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVE

Vivienda unifamiliar, segmentación, diferenciación, misión, visión, objetivos corporativos, mapa estratégico, cadena de valor, procesos, compañía limitada, VAN, TIR, flujo mensual, balance general, estado de resultados, cliente, atributos, mix de marketing, sector inmobiliario.

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	II
CERTIFICADO DE AUTORÍA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	IV
SUMMARY	VI
RESUMEN	VII
TABLA DE CONTENIDO	VIII
LISTA DE ILUSTRACIONES	XI
LISTA DE TABLAS	XIV
CAPITULO I. METODOLOGÍA	1
1.1. Introducción	1
1.2. Problema	6
1.2.1. Planteamiento del problema	6
1.2.2. Formulación del Problema	7
1.2.3. Sistematización del Problema	7
1.3. Objetivo General	8
1.3.1. Objetivos Específicos	8
1.4. Justificación Teórica	8
1.5. Marco Teórico	11
1.6. Hipótesis	12
CAPITULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	13
2.1. ANÁLISIS DE MACRO Y MICRO ENTORNO	13
2.1.1. Variables del macro ambiente	13
2.1.2. Análisis de Microentorno	40
2.1.3. Matriz POAM	57
2.1.4. Factores Claves del Éxito	61
2.2. SEGMENTACIÓN	65

	IX
2.2.1. Macrosegmentación	65
2.2.2. Microsegmentación	66
2.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	74
2.3.1. Tamaño de la muestra.	74
2.3.2. Elaboración de la Encuesta.	75
2.3.3. Tabulación y análisis.	80
2.4. DEMANDA	94
2.5. DEMANDA INSATISFECHA	96
2.6. OFERTA	97
2.7. MARKETING MIX	99
2.4.1. Producto	99
2.4.2. Plaza	104
2.4.3. Precio	106
2.4.4. Promoción	110
CAPITULO III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	115
3.1. Valores Corporativos	115
3.2. Misión	117
3.3. Visión	117
3.4. Objetivos del Negocio	119
3.5. Estrategias	121
3.6. Plan de Acción	126
3.7. Mapa Estratégico	128
CAPÍTULO IV. ESTUDIO TÉCNICO	131
1.1. Macro-localización	131
1.2. Micro-localización	132
1.3. Recursos	133
4.3.1 Recursos Humanos	134
4.3.2. Recursos Materiales	135
4.3.3. Recursos Tecnológicos	137
4.3.4. Recursos Económicos	138
4.3.5. Recursos para mitigar el Impacto Ambiental	140

4.3.6. Recursos Financieros	140
1.4. Estructura Organizacional	141
1.5. Cadena de Valor	142
1.6. Ingeniería del proyecto	143
1.7. Estructura Legal	150
CAPÍTULO V. ANÁLISIS FINANCIERO	153
2.1. Activos	153
2.2. Capital de Trabajo	154
2.3. Estado de Situación Inicial	155
2.4. Estimación de la Demanda	156
2.5. Costos de Producción	157
2.6. Flujo de Caja Mensual	159
2.7. Flujos de Caja General	162
2.8. Estado de Resultados	165
2.9. Estado de Situación Financiero	167
2.10. Punto de Equilibrio	169
2.11. VAN Y TIR	170
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
3.1. Conclusiones	172
3.2. Recomendaciones	173
BIBLIOGRAFÍA	176
ANEXOS	184

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Préstamos hipotecarios del Biess	11
Ilustración 2 Participación de la construcción den PIB de Latinoamérica	17
Ilustración 3 Estratificación por Nivel Socioeconómico	28
Ilustración 4 Venta de Vivienda 2012	30
Ilustración 5 Industrias Priorizadas	32
Ilustración 6 Absorción Promedio Oferta Actual	42
Ilustración 7 Permisos para la construcción (2006-2011)	52
Ilustración 8 Distribución de Viviendas por tamaño y administración	52
Ilustración 9 Modelo de Microsegmentación	67
Ilustración 10. Variables Demográficas	69
Ilustración 11. Variables Psicográficas / Por Beneficios buscados	69
Ilustración 12. Familia en formación	70
Ilustración 13. Familia Previsiva	71
Ilustración 14. Segmento acomodado	72
Ilustración 15 Segmentos Objetivos	74
Ilustración 16. Tamaño de la muestra	75
Ilustración 17 Porcentajes pregunta 1	80
Ilustración 18 Porcentajes pregunta 2	81
Ilustración 19 Porcentajes pregunta 3	82
Ilustración 20 Porcentajes pregunta 4	83
Ilustración 21 Porcentajes pregunta 5	84
Ilustración 22 Porcentajes pregunta 6	85
Ilustración 23 Porcentajes pregunta 7	86

Ilustración 24 Porcentajes pregunta 8.....	87
Ilustración 25 Porcentajes pregunta 9.....	88
Ilustración 26 Porcentajes pregunta 10.....	89
Ilustración 27 Porcentajes pregunta 11.....	90
Ilustración 28 Porcentajes pregunta 12.....	91
Ilustración 29 Porcentajes pregunta 13.....	92
Ilustración 30 Porcentajes pregunta 14.....	93
Ilustración 31 Porcentajes pregunta 15.....	93
Ilustración 32 Porcentajes pregunta 16.....	94
Ilustración 33 Niveles de Producto.....	104
Ilustración 34. Matriz de Correlación. Objetivos	125
Ilustración 35. Objetivo y Estrategia.	126
Ilustración 36. Objetivo y Estrategia.	127
Ilustración 37. Mapa Estratégico	128
Ilustración 38. Mapa Estratégico	129
Ilustración 39. Mapa Estratégico	130
Ilustración 40 Macrolocalización Ideas & Espacios.	132
Ilustración 41 Microlocalización Ideas & Espacios.	133
Ilustración 42. Organigrama Ideas & Espacios.	141
Ilustración 43. Cadena de Valor Ideas & Espacios.	142
Ilustración 44 Flujograma del proceso para el Proyecto Portal de Génova.	143
Ilustración 45 Flujograma del proceso del área de Contabilidad de Ideas & Espacios.	144
Ilustración 46 Flujograma del proceso del área de Contabilidad de Ideas & Espacios.	145
Ilustración 47 Flujograma del proceso del área de Ventas de Ideas & Espacios	146
Ilustración 48 Flujograma del proceso del área de Ventas de Ideas & Espacios	147

Ilustración 49 Implantación General y Planta Primer Piso Alto. Proyecto Portal de Génova.....	148
Ilustración 50 Fachadas Proyecto Portal de Génova	149
Ilustración 51 Planta de Distribución de la oficina de Ideas & Espacios.....	149
Ilustración 52 Proporción de los Activos Fijos Ideas & Espacios.....	153

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Evolución del PIB	17
Tabla 2 Balanza Comercial	18
Tabla 3 Miembros del Hogar.....	25
Tabla 4 Proyectos Romero Pazmiño	54
Tabla 5 Proyectos Uribe y Schwarkopf.....	55
Tabla 6 Proyectos independientes	56
Tabla 7 Matriz POAM.....	64
Tabla 8 Licencias de Construcción por años en la ciudad de Quito.....	96
Tabla 9 Espacios Conjunto Portal de Génova.	101
Tabla 10 Costos por vivienda.....	107
Tabla 11 Precios de la Competencia.	108
Tabla 12 Segmento de precios altos de la competencia	109
Tabla 13 Matriz Resumen Mix de Marketing. Proyecto Portal de Génova.	115
Tabla 14. Nómina infraestructura Ideas & Espacios.....	134
Tabla 15. Costos en profesionales para Portal de Génova.	134
Tabla 16.. Recursos humanos para ejecutar el Proyecto Portal de Génova.	134
Tabla 17. Recursos Materiales Oficina de Ideas & Espacios.....	135
Tabla 18. Recursos Materiales para Proyecto Portal de Génova.....	135
Tabla 19. Papelería Ideas & Espacios.	136
Tabla 20. Costo del terreno Proyecto Portal de Génova.	136
Tabla 21. Recursos Tecnológicos Ideas & Espacios.....	137
Tabla 22. Recursos Tecnológicos para Proyecto Portal de Génova.....	137
Tabla 23. Costos Indirectos Proyecto Portal de Génova.	138
Tabla 24. Gastos administrativos Ideas & Espacios.....	138
Tabla 25. Gastos para implementación de Ideas & Espacios.....	139

Tabla 26. Gastos Operacionales Proyecto Portal de Génova.	139
Tabla 27. Capital de Trabajo Proyecto Portal de Génova.	139
Tabla 28. Recursos para mitigar el impacto ambiental.	140
Tabla 29. Recursos Financieros Portal de Génova.....	140
Tabla 30 Resumen de Activos Fijos Ideas & Espacios.....	153
Tabla 31 Inversiones. Proyecto Portal de Génova.....	154
Tabla 32 Capital de Trabajo. Proyecto Portal de Génova.....	154
Tabla 33 Estado de Situación Inicial Ideas & Espacios.....	155
Tabla 34 Estimación de la Demanda.....	156
Tabla 35 Costos de Producción Proyecto Portal de Génova.	157
Tabla 36. Costos de Producción Proyecto Portal de Génova.....	158
Tabla 37. Flujo de Caja Mensual. Proyecto Portal de Génova.....	161
Tabla 38. Flujo de Caja General Proyecto Portal de Génova.....	164
Tabla 39. Estado de Resultados Ideas & Espacios.....	166
Tabla 40. Estado de Situación Financiero.....	168
Tabla 41. Punto de Equilibrio Ideas & Espacios.....	169
Tabla 42. VAN Y TIR Proyecto Portal de Génova.....	170
Tabla 43. Fórmulas Relación Costo Beneficio Proyecto Portal de Génova.....	171

CAPITULO I.METODOLOGÍA

1.1. Introducción

El Ecuador posee un alto déficit de vivienda provocado por una serie de factores siendo uno de los principales el movimiento migratorio que se enmarca dentro de una tendencia mundial a la "urbanización" de su población, misma que se ve reflejada en el cambio de la ubicación geográfica de sus habitantes ya que ha pasado de poseer una población mayoritariamente rural en los 50s a que ocho de cada 10 habitantes se ubiquen en las ciudades; además debemos citar a la pobreza y el alto porcentaje de empleo informal que aunque han disminuido en los últimos años, todavía no permiten a los habitantes acceder a créditos y formales. Siendo este déficit un elemento muy tomado en cuenta por el actual gobierno nacional.(APIVE, 2013).

Por otro lado en los últimos años observamos un crecimiento sostenido de la economía nacional, acompañado de una estabilidad debida principalmente a la adopción del dólar como moneda oficial. Este crecimiento tiene además el aporte de una serie de políticas gubernamentales especialmente de apoyo al financiamiento hipotecario, mismas que han fomentado en la población una actitud positiva hacia la planificación y el endeudamiento a largo plazo. A consecuencia de lo antes expuesto vemos un crecimiento muy interesante del sector inmobiliario del país. (El Telégrafo, sección Economía, 2013) (Hidalgo, 2010) (Ramírez, 2013) (Ekos Negocios, 2012).

Por otro lado consideramos que las PYMES¹ al tener características como poseer un amplio poder redistributivo, flexibilidad ante los cambios y amplio poder de adaptación,

¹ PYME: Pequeña y mediana empresa.

se convierten en una alternativa válida para la generación de riqueza y empleo. (Ventajas y desventajas de las PYMES, 2010).

Es por estas razones que nuestra compañía llamada “IDEAS & ESPACIOS”, busca aprovechar esta oportunidad detectada en la industria inmobiliaria del Ecuador. Promoviendo, desarrollando y edificando, soluciones arquitectónicas tanto de vivienda en un inicio y más adelante también de otras tipologías; especializadas y que aporten con verdadera calidad de vida a nuestros usuarios y sus familias; a partir de la identificación y análisis continuos de las tendencias y atributos valorados por el cliente en sus diversas etapas de vida. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

Además mediante la aplicación de estrategias tales como servicios de diseño interior individualizados, y el convertir a la tecnología en pieza clave de la personalización de las viviendas, buscaremos una diferenciación o ventaja competitiva sostenible en el tiempo, logrando así generar valor para nuestro cliente. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010)

Se ha observado que en Quito existe una demanda insatisfecha de 233.700 viviendas, y que se construyen en promedio en la ciudad 6225 unidades de vivienda anuales, lo que nos demuestra que existe viabilidad para emprendimientos, especialmente en la construcción de viviendas en la ciudad, (Municipio de Quito, 2013). Por lo tanto se realizó un proceso de segmentación de mercados y posteriormente de selección de mercados objetivos, los que nos han ayudado a determinar como nuestros segmentos objetivos a personas de clase media alta y alta que estén ubicados en los siguientes grupos familiares: (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Segmento familia en formación.- Son familias jóvenes, que poseen una perspectiva de hijos en un futuro no muy lejano y poseen la posibilidad cierta de acceder a un crédito,

Este es un segmento sensible al costo por lo que no buscan espacios demasiado amplios pero si funcionales. (Rivadeneira, 2005)

Segmento familia previsiva.- Debido a la nueva realidad que les presenta la necesidad de mantener una vida social más activa, considerando principalmente que sus hijos han crecido, son quienes más valorarían el valor agregado que obtendrían al adquirir una vivienda unifamiliar. Este segmento es menos sensible al precio que el anterior.

En lo que respecta a la competencia actualmente en la ciudad de Quito, a pesar de que es amplia la oferta de diversas clases, tamaños y precios de viviendas, existen pocas propuestas que exploren formas innovadoras de realizar la planificación de las viviendas, tal vez haciéndolas más personalizadas y especializadas. (Rivadeneira, 2005)

Además se pudo observar que las empresas y constructores presentes en la industria actualmente, no han trabajado consistentemente en la consecución de una verdadera diferenciación y ventaja competitiva. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010).

En lo que tiene que ver con el ámbito de la promoción debemos puntualizar que utilizaremos la publicidad de imagen es decir buscaremos lograr actitudes favorables hacia nuestro proyecto que llevarán más adelante a la compra. En nuestro caso se manejarán como diferenciadores los atributos de estatus, personalización, y proximidad con el cliente. Por otro lado nos valdremos de publlirreportajes, mailings, publicidad: vallas, medios escritos (periódicos locales, revistas Diners Club, Clubbing, Cosas, Vanidades, y del manejo de una fuerza de ventas especializada y que además recopile información de primera mano de prospectos. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

En la presente investigación se propone que la compañía IDEAS & ESPACIOS, base sus procesos en las experiencias previas, con el afán de implementar una cultura de

aseguramiento de la calidad, y búsqueda de la generación de valor mediante la mejora continua por parte de cada uno de los componentes de la cadena de valor de la empresa. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010) (Imai, 2009). Para conseguir este fin, se propone que en el lapso de 15 meses se edifique y venda un conjunto habitacional; mismo que constará de 4 unidades de vivienda; cuyo nombre será Portal de Génova y estará ubicado en el Valle de los Chillos. El costo será de **117.569,96 USD** por unidad de vivienda.

Debido a que el sistema constructivo a emplearse será el hormigón armado y a que éste es muy conocido y empleado en el medio; los profesionales calificados, la tecnología, maquinaria a alquilarse, materias primas así como la mano de obra necesarios, son relativamente comunes y no presentan una amenaza para el proyecto, si se considerara la posibilidad de escasez o dificultad para conseguirlos. (Correa, 2012) (El Comercio, 2013).

En lo que respecta a la estructura legal de la compañía en el caso particular de Ideas & Espacios, se ha escogido la compañía limitada principalmente debido a que al no existir libre negociación de sus participantes se aumenta la probabilidad de consensos dentro de la Junta General, ya que sus integrantes en principio fundadores de la compañía conocen a profundidad y están de acuerdo con los valores, objetivos, misión y visión implementados en la misma, lo que generará un ahorro de tiempo en la toma de decisiones, mismo que se debe convertir en un aporte de la infraestructura de la empresa para la búsqueda de la ventaja competitiva, y en última instancia para la creación de valor. (Martinez, 2002) (Blacio, s.f.) (Porter, Ventaja Competitiva, 2010).

Al determinar el organigrama de la compañía se puede observar que tendremos en orden descendente: Junta General de socios, Presidencia, Asesoría Legal, Gerencia, Secretaría,

y luego en un mismo nivel tenemos: Área Técnica, Construcciones, Contabilidad, Promoción y Ventas. (Thompson, 2009).

Inversión.

La inversión inicial necesaria es de 190.400,00 USD la cual está solventada por fuentes propias en 180.400,00 USD, y mediante préstamo bancario de 10.000,00 USD a 10 años. Este dinero servirá para cubrir los costos de implementación de la empresa, campaña publicitaria, compra del terreno, realización de estudios, capital de trabajo y construcción de la casa modelo. Como se puede apreciar con el fin de disminuir el riesgo se privilegia el financiamiento propio por sobre el endeudamiento con bancos.

Por último y en base al Análisis Financiero concluimos que existe con un VAN de 690080,56 y un TIR de 68% en 10 años, dando como resultado la factibilidad financiera del proyecto. (Sapag, 2011).

1.2. Problema

1.2.1. Planteamiento del problema

El Ecuador específicamente la ciudad de Quito, aún poseen un alto déficit de vivienda, a pesar de que en los últimos años se ha generado un desarrollo galopante en el sector de la construcción en el Ecuador, apalancado en la aparición de una creciente demanda potencial con el poder adquisitivo necesario, especialmente enfocada al segmento de vivienda nueva. Durante el período antes mencionado el gobierno nacional ha implementado una política de inyección de capital en el sector de la construcción, especialmente con la creación de créditos hipotecarios, tanto para dinamizar la economía cuánto para resolver el déficit de vivienda existente en el país. (Ekos Negocios, 2012)

El gran desarrollo del sector de la construcción y aumento de la demanda con poder adquisitivo, determinados por la inyección de capital del gobierno y el déficit de soluciones de vivienda, generan una oportunidad para las PYMES de ingresar a un mercado mucho más amplio y diverso, lo que facilitaría la superación de algunas de las barreras de ingreso impuestas por el mismo mercado y las grandes compañías constructoras. Por otro lado el desaprovechar el momento actual afectará tanto a la sostenibilidad de PYMES del sector constructivo cuanto al libre ejercicio de la profesión de arquitectos e ingenieros, lo que disminuirá sus utilidades y capacidad de crecimiento; por otro lado la redistribución de la riqueza también se verá afectada al eliminarse la generación del empleo tanto directo cuanto indirecto inherentes a la creación de

proyectos inmobiliarios. Por último se dejará de contribuir con la disminución del déficit de vivienda en el país.(Ekos Negocios, 2012)(Hoy, 2011).

Debido a la oportunidad generada por el déficit de vivienda en Quito, el desarrollo del sector constructivo y la demanda potencial con poder adquisitivo existente, se determina la necesidad de crear un modelo de plan de negocios para Pymes para el sector de la construcción en la ciudad de Quito, mismo que tendrá como ventaja competitiva el diseño y construcción personalizados en función de las necesidades, deseos y expectativas del cliente.

1.2.2. Formulación del Problema

¿Qué factores inciden en la creación de una PYME para la construcción de viviendas unifamiliares en la ciudad de Quito?

1.2.3. Sistematización del Problema

1. ¿Cuáles son los factores que influyen en el comportamiento de las personas para la adquisición de sus viviendas?
2. ¿Cuáles son las estrategias que permitan a los clientes llegar a convenir la construcción de su vivienda unifamiliar?
3. ¿Cuáles son los procesos creadores de valor que permiten garantizar la satisfacción del cliente?

4. ¿Cuál es el costo-beneficio que permita generar la rentabilidad de una empresa constructora?

1.3. Objetivo General

Realizar un Plan de Negocios para el sector de la construcción, con el fin de contribuir a la generación de soluciones habitacionales dentro de un mercado hipotecario en desarrollo en la ciudad de Quito.

1.3.1. Objetivos Específicos

1. Conocer la demanda insatisfecha, y las preferencias del mercado en el sector de la construcción en la ciudad de Quito, mediante la realización de un estudio de mercado.
2. Determinar el direccionamiento estratégico de la empresa de construcción.
3. Definir la cadena de valor de la empresa de construcción
4. Establecer modelos de gestión administrativos y financieros que permitan el desarrollo institucional y la gestión social.

1.4. Justificación Teórica

El porcentaje de habitantes que tienen casa propia se ha reducido, según los resultados del censo de población y vivienda efectuado el año pasado. En el 2001, el 67,3% de hogares estaban asentados en casa propia; en el 2010, ese porcentaje bajó a 64,0%; en consecuencia, subió el número de viviendas arrendadas: del 32,7% en 2001, la cifra del 2010 llega al 36,0%.(Hoy, 2011)

Ante el déficit de vivienda anteriormente presentado, el gobierno nacional a respondido con una inyección de capital por medio del Biess. A continuación el extracto de un artículo publicado en diario El Telégrafo, mismo que ayudará a entender el accionar del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), y su relevancia en el auge de la industria de la construcción en el país en los últimos años.

Crece la demanda de créditos habitacionales.

El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Biess) inyectó a la economía ecuatoriana 6.600 millones de dólares desde octubre de 2010 (su fecha de creación), hasta febrero del presente año.

Según datos oficiales de la entidad financiera, desde el inicio de sus operaciones ha entregado 2.060 millones en préstamos hipotecarios y 2.582 millones en créditos quirografarios a jubilados y afiliados.

Diariamente la institución entrega 130 créditos hipotecarios y 4.000 préstamos de consumo. Además, el Biess destinó cerca de 700 millones de dólares a los sectores estratégicos de la economía, sin afectar a los afiliados ni a su rentabilidad, que a finales de 2012 fue de 659 millones de dólares, equivalentes al 7.8% del total de recursos previsionales que se están administrando.(El Telégrafo, sección Economía, 2013).

El Biess fue creado por el gobierno nacional entre otras razones para ayudar a dinamizar la economía, sobre todo de sectores considerados estratégicos, vemos que uno de los principales ejes para conseguir este objetivo ha sido el apalancar el crecimiento del sector constructivo. Este interés marcado por esta industria se da principalmente por la gran cantidad de fuentes de empleo tanto directo como indirecto que la misma genera.

A partir de octubre de 2010, la inversión en este servicio crediticio ha registrado un crecimiento anual, permitiendo que la entidad desembolse en dos años 2.135 millones de dólares, que sumados a los 746 millones otorgados por el IESS y los 123 millones de compra de cartera, ha contribuido a reducir el déficit habitacional en el país. En 2012, fueron entregados 942 millones de dólares, inversión que se prevé incrementar a 1.050 millones en 2013.

Debido a la variedad de productos crediticios y a las bajas tasas de interés del mercado, el Biess ha captado el 61% del producto hipotecario a nivel nacional. Según la entidad financiera, los préstamos hipotecarios tienen una gran aceptación entre los asegurados, no solo por las facilidades de acceso sino también, por los bajos intereses establecidos entre el 7,9% y 8,5%, con periodos de hasta 25 años plazo.(El Telégrafo, sección Economía, 2013)

Por otro lado con esta política de apoyo a la obtención de créditos hipotecarios se ha conseguido disminuir el déficit de vivienda de los ecuatorianos contribuyendo así a la aplicación de la política del buen vivir propuesta por la revolución ciudadana. Sumado a esto vemos que la estabilidad económica que se vive actualmente hace que las personas

tengan una actitud positiva hacia la planificación a largo plazo, lo que los incentiva a solicitar masivamente este tipo de producto crediticio.

Aunque más del 90% de los préstamos hipotecarios están destinados a la adquisición de una primera vivienda, el esquema crediticio establecido por el Biess permite a usuarios mantener dos o más créditos simultáneos, de acuerdo a la capacidad de pago del solicitante, lo que permite obtener más beneficios.

Los dos primeros meses de 2013 sumaron 175'590.436 de dólares en créditos hipotecarios, cifra que refleja un crecimiento del 27% comparado con el mismo periodo en 2012.

A lo que va de marzo, el Biess alcanzó la cifra de 3.005 millones de dólares por concepto de colocaciones en créditos hipotecarios otorgados a afiliados y jubilados, logrando que 80.864 familias ecuatorianas tengan vivienda propia. (El Telégrafo, sección Economía, 2013)

Se observa que debido al déficit de vivienda existente y a que el poseer casa propia es un anhelo de casi la totalidad de la población ecuatoriana, las políticas del gobierno nacional direccionadas al apoyo para la obtención de créditos hipotecarios, han logrado un alto índice de aceptación en la ciudadanía, han ayudado al crecimiento del sector constructivo e inmobiliario, y han sido un pilar básico en la dinamización de la economía del Ecuador de los últimos años.

Financiamiento de créditos hipotecarios

Los requisitos para solicitar un préstamo hipotecario, así como las condiciones de financiamiento, dependen de lo que el afiliado al seguro o jubilado desee hacer con el crédito que solicita. Por ejemplo, en caso de que el afiliado desee adquirir una vivienda terminada (puede ser una casa, departamento individual o que forme parte de un conjunto habitacional o edificio), si el valor del avalúo de la vivienda es menor o igual a 125.000 dólares, podrá financiarse el 100% hasta 100.000; si es superior a 125.000 dólares, el Biess financiará el 80% del total del bien inmueble y la diferencia deberá ser cubierta por el solicitante.

La tasa de interés que se concederá para los préstamos hipotecarios, fluctúa de acuerdo con el plazo, tomando como referencia la Tasa Activa Efectiva Referencial del Segmento de Vivienda publicada por el Banco Central del Ecuador, considerando los plazos máximos de pago. La tasa se reajustará cada 180 días. (El Telégrafo, sección Economía, 2013)

Préstamos hipotecarios del Biess. Valor transferido neto (miles de USD) (1)

A inicios de 2013 los créditos hipotecarios sumaron 175'590.436 de dólares, y un crecimiento del 27%.

Mes	Vivienda terminada	Construcción de vivienda	Remodelación y ampliación	Sustitución de hipoteca	Terrenos y construcción	Otro bienes inmuebles	Vivienda hipotecada	Total
Octubre 2010	19.108,3	1.978,5	-----	-----	-----	-----	-----	21.340,1
Octubre 2011	74.348,5	8.312,8	768,1	430,3	3.321,2	317,6	-----	87.498,6
Octubre 2012	73.302,5	8.732,1	356,7	613,7	5.570,9	1.028,1	1.813,6	91.417,5
Febrero 2013	67.578,1	7.041,9	156,2	1.987,1	5.268,5	712,3	4.219,0	86.963,0

* En estos valores no se encuentran incluidos los gastos legales y de avalúo

Fuente: Biess- Diseño editorial másQmenos.

Ilustración 1 Préstamos hipotecarios del Biess

Fuente: El Telégrafo.

A la luz de los datos presentadas en el anterior artículo, se observa que tanto el déficit de vivienda existente cuánto las políticas gubernamentales de incentivo al sector constructivo del país, generan una clara oportunidad de negocio y en esta investigación se pretende aprovecharla con la creación de una PYME que mediante la aplicación de la teoría y los conceptos del marketing estratégico, finanzas, planificación y gestión empresarial, busque atender de manera efectiva a la demanda insatisfecha del mercado.

1.5. Marco Teórico

- a) “Para crear una empresa y tener éxito, entre otros elementos, se debe disponer de un conocimiento previo sobre la actividad que se quiere llevar adelante, el mismo que puede ser obtenido a través de una buena investigación del mercado, de un planeamiento eficaz, mucha creatividad y un sentido gerencial bien desarrollado; elementos que deben ser parte de un plan de negocios bien estructurado”(Flor García, 2006, pág. 11)

Este concepto es vital ya que al apoyarnos en herramientas de gestión y de planificación empresarial, lograremos minimizar al máximo los riesgos y aprovecharemos de la mejor manera las oportunidades de negocio que encontremos durante el estudio a realizarse.

- b) Puesto que las condiciones económicas cambian y la actividad competitiva varía, las empresas normalmente reformulan su estrategia de marketing varias veces durante el ciclo de vida de los productos. La etapa de introducción de este ciclo se caracteriza por un crecimiento

lento y un mínimo de utilidades, mientras el nuevo producto amplía su distribución. Si el producto tiene éxito, pasa a una etapa de crecimiento caracterizada por un aumento rápido en las ventas y utilidades.(Kotler, 2002, pág. 180)

Este enunciado se debe aplicar para manejar de una manera consistente y acertada el planteamiento y posterior implementación de las estrategias de marketing en la etapa de introducción de un nuevo producto al mercado.

- c) “En el mercado global tan competitivo, la clave para obtener ventaja competitiva es la diferenciación” (Kotler, 2002, pág. 180).

Considerando que el Tema de investigación es la creación de un modelo para Pymes en el sector de la construcción en la ciudad de Quito el concepto antes mencionado es necesario para generar una diferencia competitiva que distinga al nuevo producto a producirse con el fin de posicionarlo en el mercado.

1.6. Hipótesis

La oportunidad generada por el déficit de vivienda, desarrollo del sector constructivo y el aumento de la demanda potencial con poder adquisitivo, es una actividad rentable que puede ser aprovechada mediante la creación de un modelo de plan de negocios para Pymes para el sector de la construcción en la ciudad de Quito, que apunte a una diferenciación de sus productos.

CAPITULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1. Análisis de macro y micro entorno

Para la realización del análisis del macro y micro entorno se utilizará la metodología del autor Humberto Serna Gómez ya que se considerapermite un estudio profundo del entorno donde operará la futura compañía.

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones.(Serna, 2012, pág. 34).

2.1.1. Variables del macro ambiente

2.1.1.1.Variable económica:

En los últimos años se ha visto un crecimiento de la economía ecuatoriana,mismo que se ha basado en el consumo e inversión del sector público junto a un favorable precio del petróleo y la estabilidad que nos genera la dolarización adoptada en febrero del año 2000. (Hidalgo, 2010)(Ramírez, 2013).

En un interesante artículo publicado en el “UESS Business review”² “llamado proyecciones económicas para el 2013, se menciona que de acuerdo al Banco Central y sus proyecciones en el Ecuador “en el 2011 se dio un crecimiento económico del 7.8%, en 2012 fue del 5% y en 2013 se proyecta un 3.98%”,(Ramírez, 2013). Sin embargo las exportaciones no petroleras no han crecido lo suficiente, en gran medida por la crisis financiera mundial, misma que afecto la demanda de E.E.U.U. y Europa. Además existen otrosfactores que han incidido en el tema de las exportaciones como que China

² Publicación digital de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

haya disminuido su crecimiento económico en un 2.5 por ciento anual, y que la región de América Latina haya mermado sus requerimientos de compra hacia nuestras exportaciones. (Ramírez, 2013)

Finalmente la fuente indica que el Ecuador al momento posee acceso al crédito de China quien ha venido siendo un socio comercial importante ayudando a apalancar el déficit fiscal, que para el 2013 se calcula en 6000 millones de dólares, a su vez el país mantiene una mejor recaudación tributaria y altos ingresos por concepto del petróleo. (El Universo, 2012) (Ramírez, 2013)

Sin embargo algunos analistas critican el alto gasto que se viene dando por parte del sector público, mismo que según ellos no es lo suficientemente eficiente. Por otro lado en parte debido a que luego de la reelección presidencial, se anunció una radicalización del nuevo modelo económico, mismo que según algunos analistas genera un clima de inversión incierto ya que requiere de cambios en las políticas económicas, comerciales y de inversión, el país no logra atraer inversión privada extranjera y nacional en las proporciones que sus vecinos más cercanos como Colombia y Perú si lo han hecho por ejemplo; factor que puede jugar en contra del sostenimiento del mismo modelo gubernamental, ya que el sector privado es un actor fundamental en la generación de la riqueza de una nación que no debe ser reemplazado por la inversión pública, al contrario deberían los dos sectores caminar juntos. (Revista Gestión, 2013) (IDE Business School, 2010)

Entre algunos indicadores macroeconómicos recabados del INEC, Banco Central y otras publicaciones que nos ayudarán a tener una visión más objetiva y amplia del entorno económico del país tenemos los siguientes:

“El riesgo país es de 647,00 a junio del 2013”. (Cámara de Comercio de Quito, 2013).

La tasa de interés activa es de 8.17% y la tasa de interés pasiva es de 4.53% igualmente ambas a junio del 2013, la inflación mensual a marzo del 2013 es de 0.44%. La tasa de desempleo en el Ecuador ha tenido una pequeña disminución si comparamos el mes de diciembre del 2012 donde se ubicaba en el 5.00% vs. el 4.64% del mes de marzo del 2013, complementando las cifras anteriores al analizar la estructura de la PEA urbana tenemos que los ocupados no clasificados son el 1,9%, desocupados el 4,9%, ocupados plenos 46,7%, y subocupados 46,4%, a junio del 2013. (Banco Central del Ecuador, 2013).

El salario mínimo vital desde enero del 2013 es de 318,00 USD. (Cámara de Industrias y Producción, 2013).

Por su parte se observa:“(...)una reducción significativa de la pobreza y pobreza extrema que pasaron de 37.6% y 16.9% respectivamente en diciembre del 2006 a un nivel de pobreza 27.3% y pobreza extrema 11.2% en diciembre del 2012(...)”, esto de acuerdo a la información proporcionada por el Ministerio de Coordinador de la Política Económica.(Ministerio Coordinador de la Política Económica, 2013)

En lo que respecta a impuestos, los principales en el Ecuador son:

_ Impuestos sobre la renta, ganancias y activos: Impuesto a la Renta, Impuesto sobre activos totales, Contribuciones a las Entidades Gubernamentales Reguladoras, Impuesto a la propiedad urbana, Impuesto especial al capital neto de sociedades.

_ Impuestos sobre transacciones: Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a los consumos especiales, Impuesto a la transferencia de Títulos de Propiedad de Bienes Raíces, Impuestos Aduaneros.(Lataxnet, 2013).

Para el efecto de nuestra investigación analizaremos más detenidamente los siguientes ya que tendrán un impacto considerable en las futuras utilidades del emprendimiento:

Impuesto a la Renta._ La tarifa corporativa es del 25% sobre la totalidad de los ingresos gravables. Las empresas que reinviertan sus utilidades tienen una reducción del 10% en la tarifa general, por lo tanto tributan el 15% sobre la porción de las utilidades reinvertidas. Para obtener esto deberán realizar un aumento de capital hasta el 31 de diciembre del año siguiente a aquel en que se generaron las utilidades. Además existe una participación del 15% de las utilidades de la empresa, por parte de trabajadores y empleados, este valor se calcula sobre la base imponible, antes del impuesto a la renta.

Impuesto sobre activos totales._ Los municipios fijan una tarifa del 0.15% de los activos totales de una compañía, refiriéndose a los estados financieros del año anterior, para determinar la base imponible.(Lataxnet, 2013).

A continuación combinando la publicación de Ekos sector inmobiliario 2012, y aportes de investigación propios, se intentará una aproximación a la realidad económica del sector inmobiliario del país.

Este sector ha sido uno de los principales motores del crecimiento de la economía ecuatoriana en los últimos años. La estrategia del gobierno de incrementar la inversión pública ha desarrollado la infraestructura, mientras que la construcción de la vivienda se ha visto incrementada principalmente por los créditos del BIESS y por políticas tendientes a obligar a la banca privada a ingresar o mantener un porcentaje mínimo de sus operaciones en el ámbito de los créditos hipotecarios.(Ekos Negocios, 2012).

Dicha estrategia gubernamental se debe a que este sector genera empleo tanto directo como indirecto por lo que tiene importante incidencia en las condiciones de vida de la población.

La participación de la construcción en el PIB en países de América Latina se ubica en niveles comprendidos entre “el 6% y el 7.5%, en el 2010 mientras en Ecuador en ese año la misma se ubica en el 9.25%.”(Ekos Negocios, 2012, pág. 20).

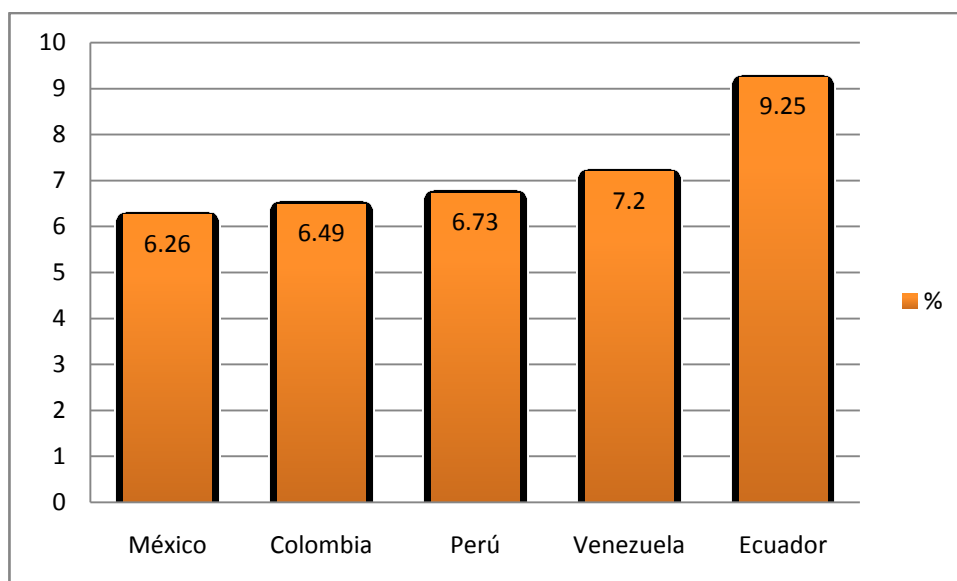


Ilustración 2 Participación de la construcción en PIB de Latinoamérica

Fuente: Ekos negocios
Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Años	PARTICIPACIÓN PIB construcción/ PIB total	Crecimiento PIB total	Crecimiento PIB construcción
2004	8,44%	8,80%	4,00%
2005	8,57%	5,70%	7,30%
2006	8,49%	4,80%	3,80%
2007	8,32%	2,00%	0,10%
2008	8,84%	7,20%	13,80%
2009	9,28%	0,40%	5,40%
2010	9,55%	3,60%	6,70%
2011	10,72%	7,80%	21,00%
2012	10,82%	4,80%	5,80%
2013	10,99%	4,00%	5,60%

Tabla 1 Evolución del PIB

Fuente: Ekos negocios
Elaboración: Joseph Rivadeneira.

En cuanto a la participación en el PIB nacional, el sector ha crecido de manera sostenida“(…)pasando de 8.49% en el 2006 al 10.82% en el 2012 y se prevé llegar a un 10.99% en el año en curso(…)”, (Ekos Negocios, 2012, pág. 20), cabe resaltar que el crédito de vivienda ha sido uno de los impulsores de estos resultados.(Ekos Negocios, 2012).

A nivel de comercio exterior, al igual que sucede con la mayor parte de las actividades productivas que se desarrollan en el país y debido a la gran dependencia de las importaciones de materias primas para la construcción, el crecimiento de esta industria tiene un efecto negativo en la balanza comercial del país. (Ekos Negocios, 2012).

Años	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
2000	261 441	62 099	-199342
2001	380 273	63 182	-317091
2002	581 673	60 897	-520776
2003	466 052	84 733	-381319
2004	637 725	74 952	-562773
2005	877 694	107 857	-769837
2006	1 256 674	131 176	-1125497
2007	1 249 519	151 532	-1097986
2008	2 113 861	131 526	-1982335
2009	1 334 537	110 083	-1224454
2010	2 012 475	135 999	-1876476
2011	2 275 995	154 063	-2121932

Tabla 2 Balanza Comercial

Fuente: Ekos negocios

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

En el ámbito del empleo basados en encuestas del INEC, este sector generó 400.281 plazas de trabajo en el 2011, cifra que corresponde al 6,02 por ciento del PEA total.

La actividad de la construcción al igual que la agricultura emplea personas con un nivel de educación secundaria, y es uno de los sectores con el menor nivel de ingresos para sus trabajadores. (Ekos Negocios, 2012)

Composición del Mercado. _ Conforme a la clasificación de la CIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme), el sector inmobiliario se compone de: actividades inmobiliarias (K70) y Construcción de edificios completos y de partes de edificios; obras de ingeniería civil.(F452). (Ekos Negocios, 2012).

Un peligro que acecha al creciente sector inmobiliario es de la burbuja inmobiliaria, mismo que se da principalmente por algunos motivos a saber: el incremento injustificado del precio de la tierra y el de los costos de la vivienda sin que éstos respondan a mejoras en la infraestructura, posibilidades de generar grandes proyectos o elevaciones de los costos, unas tasas de interés muy bajas, que el crédito esté disponible de manera que supere incluso la demanda y no se maneje de manera técnica no permitiendo así la generación de una cartera de clientes y de créditos saludable. En el Ecuador actualmente no se avizoran estos síntomas pero es muy importante mantenerse alertas para evitar caer en esta situación que podría ser catastrófica para el sector. (IDE Business School, s.f.)

2.1.1.2.Variable tecnológica:

Según información hecha pública por el Gobierno Nacional, “países ricos invierten el 2 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) en Ciencia y Tecnología. Ecuador apenas el 0.55 por ciento. El reto es alcanzar, no el óptimo, pero por lo menos el mínimo recomendado por la Unesco que es del 1 por ciento”. (Andes, 2012). Por lo antes expuesto se concluye que para el Gobierno actual la Ciencia y Tecnología es un elemento fundamental para el Buen Vivir, es por esto que se encuentra empeñado en reducir la brecha entre lo que actualmente se invierte y el mínimo aconsejado por la UNESCO es decir quiere alcanzar el 1% del PIB nacional para este sector. (Andes, 2012)

Este esfuerzo se ve reflejado en una serie de políticas; por un lado algunas destinadas a mejorar la capacitación del recurso humano con la expedición de leyes como la LOES, con sistemas de becas al exterior, mejora en la educación con énfasis en la educación superior, además se da un énfasis nunca antes visto a la investigación con proyectos

como el Prometeo, y se prevé la creación de 4 nuevas universidades entre las que se encuentra por ejemplo una ciudadela del conocimiento en Imbabura llamada Yachay, donde empresas que están a la vanguardia de la investigación a nivel mundial vengan a invertir y a formar a sus estudiantes. (Embajada del Ecuador E.E.U.U., 2013), (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2013), (Mancero, 2012)

En lo referido a la formación técnica el Gobierno está empeñado en la revalorización de la misma proveyéndole de un importante apoyo.

Por otro lado existe una inversión en la infraestructura especialmente en la fibra óptica existente, que ha pasado de 1.200 Km en el 2006 a 10.000Km en el 2013; se ha aumentado el uso del internet en un 800% desde el 2006 a la actualidad, siendo la conectividad total del territorio para el gobierno una meta a conseguir mediano plazo. (Andes, 2012).

Según laSenplades también se busca aprovechar mediante programas de cooperación técnica de la experiencia que otros países han conseguido, como por ejemplo Corea del Sur, quien se ha transformado de una economía poco desarrollada a una que actualmente lidera la producción de tecnología y conocimiento, con quien ya se maneja un acuerdo de este tipo. (Concejo Sectorial de la Producción, s.f.) (Senplades, 2012).

Todos estas iniciativas si son mantenidas en el tiempo generan un panorama promisorio, pero hay que tener en cuenta que su real impacto en el sistema productivo se verá en unos 4 a 5 años aproximadamente, ya que para entonces se espera estén más consolidadas las políticas que se están implementando y estarán de regreso la mayoría los estudiantes que han salido becados al exterior.

En lo que respecta a la industria de la construcción, durante la historia del Ecuador se han utilizado algunos sistemas constructivos que han quedado en la memoria colectiva y se utilizan aún en nuestros días aunque ya no de manera generalizada como son: el sistema en adobe y madera; la construcción con caña guadúa y con madera, estas dos últimas se han utilizado principalmente en la costa y el oriente. (Rea, 2012).

Es a partir de la década de los 50 del siglo pasado es cuando el hormigón armado tiene su auge, y se consolida aún hoy como el más utilizado en el país. Aquí se establecen dos sistemas de construcción tradicionales en hormigón armado:

Losas planas y columnas con mampostería de ladrillo o bloque.

Losas vigas y columnas con mampostería de ladrillo o bloque.

En la actualidad se están utilizando sistemas constructivos alternos que ayudan a agilizar los tiempos, disminuir costos y reducir el peso muerto del edificio para mejorar su diseño antisísmico. Los sistemas alternativos más utilizados en el medio son:

Columnas y vigas de hormigón con losa de deck

Columnas y vigas metálicas con losa de deck (Correa, 2012)

Cabe anotar que aunque para la mampostería todavía se manejan tanto el bloque como el ladrillo, en algunos casos especialmente en proyectos de vivienda en altura y de edificios de gestión se observa la sustitución de dichos materiales por el drywall, que consta de una base de perfiles rieles y parantes de acero galvanizado, recubiertos por paneles incombustibles de yeso o fibrocemento. (Correa, 2012)

Este nuevo material es conveniente debido a su poco peso y rapidez en la instalación, pero tiene limitaciones especialmente en el aspecto del aislamiento acústico. (Correa, 2012)

Debido a que estas tecnologías constructivas especialmente las tradicionales en hormigón armado se han utilizado por un buen tiempo en el país, son de fácil aplicación ya que la maquinaria, los materiales, así como una amplia gama de servicios complementarios están disponibles en el mercado y son de fácil obtención.

Las tecnologías alternativas si bien es cierto tienen menor tiempo de utilización son aplicables sin mayores dificultades pese a que existir un inferior número de proveedores, y obreros especializados en las mismas, número que se está incrementando debido a la demanda creciente en el mercado.

En cuanto a la mano de obra aunque no es escasa, está constituida en su mayoría de gente que ha aprendido el oficio mediante la práctica y de manera empírica, sin el sustento teórico necesario. Esto a la larga afecta a la eficiencia del proceso productivo, requiriendo en muchos de los casos de una mayor inversión de tiempo en actividades de control por parte de los responsables del mismo. (El Comercio, 2013).

Por su parte los profesionales requeridos en este campo como arquitectos, ingenieros de las distintas ramas y tecnólogos, poseen en general un nivel adecuado de competencias para ejecutar las obras como son principalmente el manejo de software especializado, conocimientos tanto teóricos como prácticos del arte de la construcción, el diseño y el cálculo estructural; y no se percibe escasez de los mismos en el mercado laboral en la actualidad.

En lo que respecta a los acabados de construcción es importante considerar los avances tecnológicos actualmente disponibles en el mercado como son la domótica que es la

integración de la tecnología en las actividades dentro del hogar. Algunas de sus principales funciones son:

Programación y ahorro energético: Control del clima, uso de energías renovables, etc.

Confort: Iluminación, automatización de los distintos sistemas, etc.

Seguridad: Alarmas, sistemas de monitoreo por audio y video, detectores de gas, control de la vivienda por internet.

Comunicaciones: Intercomunicaciones, entre otros.

Accesibilidad: Todas las aplicaciones que ayuden a una persona con discapacidad para su autonomía personal dentro del entorno construido. (Wikipedia, s.f.)

Otros segmento interesante es el de los muebles de cocina por ejemplo con innovaciones tanto en herrajes como en materiales, y en general en el mercado existen grandes almacenes dedicados a introducir materiales, acabados y accesorios eléctricos, sanitarios, etc, que siguen las últimas tendencias en cuanto a diseño y tecnología brindando nuevas y mejores alternativas y servicios al cliente.³

Estas tecnologías de acabados y de edificios inteligentes, podrían ser muy importantes si la empresa piensa utilizar la estrategia de la diferenciación ya que podrían convertirse en un elemento esencial en este campo al permitir un altísimo grado de personalización de los edificios o viviendas.

El factor en contra de estas tecnologías es el costo, aunque éste cada vez va disminuyendo con el surgimiento de un mayor número de proveedores quienes quieren ampliar su mercado, por lo que ofrecen una mayor gama de calidades y precios.

³ Visita realizada a locales de Home Vega, Cumbayá (25,03,2013) y Graiman, Sector la Carolina (02, 06, 2013).

2.1.1.3.Variable demográfica:

Para el análisis de esta variable del macroentorno se han tomado como base los datos del INEC, especialmente del último censo (2010) y el artículo “País atrevido: La nueva cara sociodemográfica del Ecuador”.

Actualmente el Ecuador cuenta con una población de 14'306.876 habitantes censados en el 2010 registrándose un aumento de 14 puntos porcentuales con respecto al censo del 2001, sin embargo se evidencia una reducción del ritmo de crecimiento de si comparamos los censos entre 1950 a 1962 y los del período del 2001 al 2010.(INEC, 2012)

“De estos habitantes el 50.4% son mujeres.Del total de habitantes aproximadamente el 62.8% vive en centros urbanos”(INEC, 2012, pág. 23) y el resto se ubica en el medio rural. Las ciudades más pobladas son Guayaquil y Quito con 2.350.915 y 2.239.191 respectivamente, y el país muestra una densidad de 52 personas por kilómetro cuadrado cifra que se asemeja al segundo país más poblado de América Latina, lo que concuerda con el dato de la tendencia de la gente a ubicarse en los centros poblados.(INEC, 2012).

A la luz de los datos del último censo se pueden ver algunos cambios muy significativos en la población ecuatoriana con respecto a censos anteriores.

En primer lugar se observa una disminución de la tasa de fecundidad y por ende de natalidad, esto quiere decir que las mujeres han decidido tener menos hijos, aunque si “el número de mujeres en edad fértil en el 2010 era del 51,7% vs. 49.4% en 1990”(INEC, 2012, pág. 13), la tasa global de fecundidad ha disminuido de 3 a 2 entre el 2001 y 2010. En concordancia con lo anteriormente expuesto la tasa de natalidad ha decrecido pasando de 26 nacimientos cada 1000 habitantes en 1990 a 21 en el 2009.(INEC, 2012).

Las hipótesis más aceptadas para explicar éste fenómeno son el mayor nivel de educación, el acceso a servicios básicos y la decisión de posponer o desistir del matrimonio.(INEC, 2012).

La tasa de mortalidad se mantiene constante siendo el deceso de adultos mayores de 65 años “el porcentaje más alto (54,3%), en segundo lugar personas adultas entre 15 y 49 años (21,5%)”(INEC, 2012, pág. 14), y la expectativa de vida en el Ecuador al año 2012 es de 75,8 años.

En lo que tiene que ver a la composición del núcleo familiar si bien es cierto la institución del matrimonio es la que prima se ve un descenso de la misma en la última década en 10 puntos porcentuales versus un creciente número de divorcios en el mismo período de tiempo de 70 puntos porcentuales, así como de unidos y separados.(INEC, 2012).

Como consecuencia de esta nueva tendencia la composición de los hogares ha variado ya que los mismos con menos de 5 integrantes han aumentado especialmente los unipersonales. Con esta nueva composición de hogares ecuatorianos, se calcula en 1,6 personas en promedio las que generan los ingresos en el hogar.(INEC, 2012).

MIEMBROS DEL HOGAR ESTRUCTURA PORCENTUAL			
PERSONAS EN EL HOGAR	1990	2001	2010
1	7,60%	9,10%	12,10%
2	11,20%	13,20%	15,90%
3	15,50%	18,10%	20,10%
4	17,70%	20,40%	21,00%
5	15,90%	16,00%	14,40%
6 y más	32,10%	23,20%	16,50%

Tabla 3 Miembros del Hogar

Fuente: Revista Analitika. INEC
Elaboración: Joseph Rivadeneira.

El Ecuador posee un alto déficit de vivienda provocado por una serie de circunstancias entre las que están el movimiento migratorio que se enmarca dentro de una tendencia mundial a la "urbanización" de su población, mismo que se ve reflejado en el cambio de la ubicación geográfica de sus habitantes ya que ha pasado de poseer una población mayoritariamente rural en los 50s a que ocho de cada 10 habitantes se ubiquen en las ciudades. Por otro lado tenemos factores como el decrecimiento de los hogares, el alto porcentaje de empleo informal y en general el alto nivel de pobreza en el que viven un alto número de ecuatorianos.(APIVE, 2013).

A partir del 2010 el país entro en lo que se conoce como bono demográfico (etapa en la que la mayoría de la población está en edad de trabajar), "ahora el 62,2% está entre los 15 y 64 años de edad"(INEC, 2012, pág. 18).

Se calcula que para el año 2030 la población ecuatoriana empezará a reducirse por el proceso de envejecimiento y además no nacerá suficiente gente para reemplazar la población actual.

Otro dato muy importante es el creciente acceso y nivel de educación de la mujer, reduciéndose la brecha entre hombres y mujeres, además también se reduce en lo que respecta a acceso a empleo y tecnología.

En 2010 el nivel de analfabetismo de la mujer fue superior al del hombre en 1,9 puntos porcentuales, siendo inferior los 2.6 y 4.3 puntos porcentuales del 2001 y 1990 respectivamente. El analfabetismo digital supera en 5,7 puntos porcentuales al masculino.(INEC, 2012).

Como consecuencia de lo antes estudiado, el rol tradicional de la mujer en nuestro país como ama de casa está cambiando hacia uno nuevo más activo en la vida social y económica del país, siendo este cambio un factor que se considera incide en el menor

número de hijos y decremento de los matrimonios y divorcios al ya no sentirse dependientes del hombre para subsistir. (INEC, 2012)(Santos, 2013)

El Ecuador en general es un país más educado; en promedio tanto en la educación pública cuánto en la privada “ahora se encuentran estudiando 4.795.641 (28,4% de población del 2001) personas mientras que en el 2001 se encontraban estudiando 3.448.431 (33,1% de población del 2010). Esta variación supone un incremento en términos relativos del 39,1%.”(INEC, 2012, pág. 24)

En el campo de las TIC's, en lo que refiere al acceso a estas por parte de la población, en el 2010 de acuerdo al censo del INEC, vemos que un 31,6 por ciento de hogares tienen computadora, 13 por ciento tienen internet, 76,3 por ciento tienen al menos un celular activado, y un 25 por ciento usaron el internet en los últimos 6 meses y el índice de analfabetismo digital se encuentra en el orden del 29,4 por ciento(INEC, 2010), cabe señalar que el analfabetismo digital tiene una relación directa con los niveles de pobreza; a mayor pobreza mayor analfabetismo digital(INEC, 2012).

El desempleo en el país indica un descenso de 2,5 puntos porcentuales entre el 2007 y el 2012.(INEC, 2012)

Además se aprecia que la población ha migrado de trabajar en actividades primarias hacia actividades creadoras de valor como comercio, construcción y actividades de transporte, almacenamiento y comunicaciones.(INEC, 2012).

En 2011 se realizó un estudio para estratificar a la sociedad de acuerdo al nivel socioeconómico, para esto se consideraron variables de vivienda, educación, económica, bienes, tecnología, y hábitos de consumo, a continuación el gráfico resultante, entendiéndose en el mismo a A como el grupo de hogares con mayor nivel socioeconómico y D el de menor nivel.(INEC, 2012).

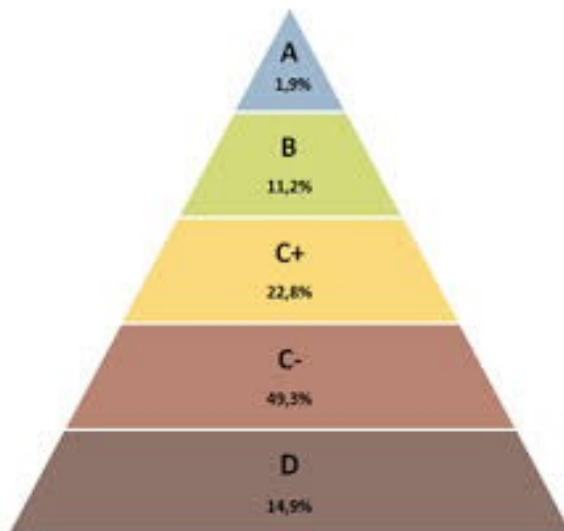


Ilustración 3 Estratificación por Nivel Socioeconómico

Fuente: INEC

2.1.1.4. Variable socio-cultural:

La sociedad moldea nuestras creencias, valores y normas. La gente absorbe, de forma casi inconsciente, una visión del mundo que define sus relaciones consigo mismos, con otros, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo. (Kotler, 2002, pág. 81).

A la luz de este concepto, vemos que la sociedad ecuatoriana, es muy heterogénea y está dividida por estratos sociales principalmente, aunque existen divisiones de carácter étnico, grupos de interés, de ubicación geográfica como por ejemplo: habitantes de la costa y Sierra; en Quito la gente del sur y centro de la ciudad, del norte y ahora incluso los valles se diferencian en sus estilos de vida y preferencias, existen grupos diferenciados por sus creencias y religión, etc.

Para fines de nuestra investigación nos centraremos en la nueva y creciente clase media del país, para lo cual se analizará un artículo muy interesante de la revista Vistazo del mes de mayo del 2013.

Con el crecimiento económico que se ha visto últimamente en el país la clase media creció un 19 por ciento, especialmente en el sector urbano donde llega al 45 por ciento,

este estrato social está actualmente compuesto por 5'250.000 personas, quienes gozan hoy de seguridad económica.(Santos, 2013)

Un estudio para Ecuador realizado por el Banco Mundial, propone una definición basada en el ingreso:

- Pobres ingresos de menos de 120 USD mensuales.
- Vulnerables ganan entre 120 y 300 USD al mes.
- Clase media entre 300 y 1500 al mes.
- Ingresos superiores ubican a la persona en la cúspide de la pirámide. (Santos, 2013)
- Es decir por cada miembro de la familia se debe generar un ingreso de 300 USD; por lo tanto una familia con 5 integrantes debe alcanzar los 1500 USD mensuales para mantenerse dentro de la clase media y no bajar al nivel de los vulnerables de caer en la pobreza. (Santos, 2013)

La población de esta clase media está constituida por personas con mayor nivel de empleo formal, por lo que alcanzan mayor nivel de educación e ingresos.

Son familias más pequeñas (entre 2 y 3 hijos), educan mejor a sus hijos, tienen acceso a internet y tecnología, y al haber ya cubierto sus necesidades básicas consumen bienes como casas, vehículos, electrodomésticos, servicios de educación, salud, tecnología, etc.

Como características del estilo de vida van al cine, spas, gimnasios, salen a comer, compran en supermercados, mercados y ferias mayormente, se van de vacaciones.(Santos, 2013)

Aunque acorde a datos del INEC un 58.8% de hogares tiene capacidad de ahorro, estas personas mantienen más bien un comportamiento agresivo hacia el consumo, sin dudar incluso en endeudarse en artículos suntuarios que antes no compraba.

A pesar de esto en el Ecuador todavía existe la cultura del ahorro para comprar la casa propia, como primera prioridad; por tanto en lugar del pago de un arriendo, las personas prefieren acceder a un crédito hipotecario (ahora alcanzable con cierta facilidad) y destinar una parte importante de su sueldo para cubrirlo.(Santos, 2013)

Según la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Viviendas del Ecuador (Apive), las casas para la clase media están en un rango entre 40.000,00 y 100.000,00 USD y representan el 55 por ciento de la demanda en Quito.

Un hogar con 3.000,00 USD de ingresos puede acceder a un préstamo de hasta 70.000,00 USD y destinar 1.000,00 USD para pagar su hipoteca.(Santos, 2013)

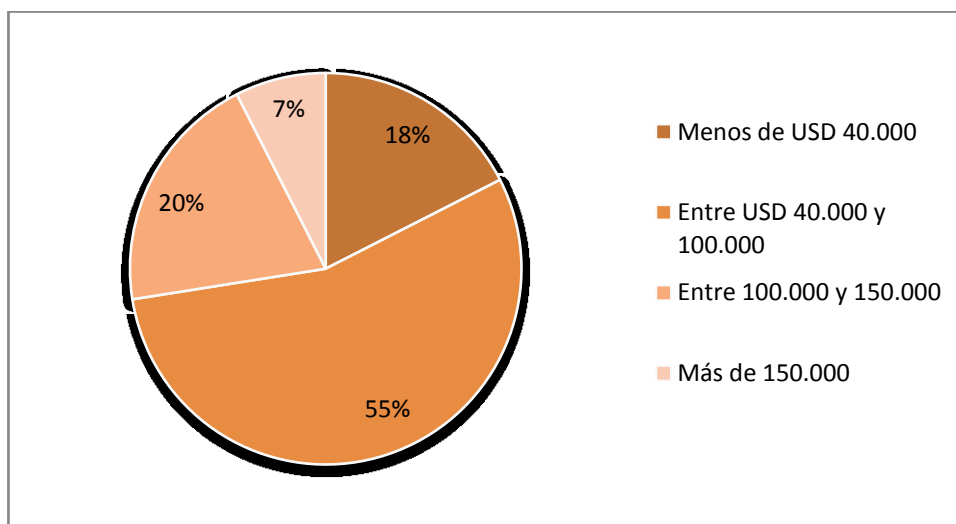


Ilustración 4 Venta de Vivienda 2012

Fuente: Revista Vistazo
Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Mientras más crezca la clase media se tiende a homogenizar su estilo de vida, ya que se trata de gente con similares ingresos, cultura y valores. Finalmente en el artículo de Vistazo encontramos el imprescindible rol de las mujeres como soporte para mantener un estilo de vida de clase media, mientras mayor es el nivel socioeconómico más común es que la mujer trabaje, así el 71 por ciento de mujeres de clase media son económicamente activas vs el 86 por ciento de las de clase alta, esta diferencia en la ocupación se debe también a que en las clase alta se tiene mayor acceso al cuidado de niños y adultos mayores.(Santos, 2013)

Se considera muy importante también para el tema a investigarse considerar la clasificación de acuerdo al ciclo de vida familiar el cual permite segmentar a las

familias en base a una serie de fases que abarcan la vida de una unidad familiar de acuerdo a Wikipedia estas fases son:

- a) Ciclo de vida familiar tradicional:
 - Soltería
 - Cónyuges en la luna de miel
 - Paternidad
 - Postpaternidad
 - Disolución
- Ciclo de vida familiar no tradicional.
 - Hogares de tipo familiar:
 - Parejas sin hijos
 - Parejas que retrasan el matrimonio
 - Parejas que retrasan la llegada de su primer hijo.
 - Padres solteros
 - Familia extendida
 - Hogares de tipo no familiar:
 - Parejas no casadas (wikipedia, 2013)
 - Parejas divorciadas sin hijos
 - Personas solteras (jóvenes en su mayoría)
 - Personas viudas. (wikipedia, 2013)

En lo que respecta a la actitud de la ciudadanía hacia el Gobierno queda claro el apoyo mayoritario que éste posee, especialmente luego de las últimas elecciones donde ganó en primera vuelta la presidencia y además el partido gobiernista consiguió mayoría absoluta en la Asamblea Nacional.

2.1.1.5. Variable político legal

Para entender las políticas de inversión del Gobierno Nacional es fundamental anotar que de acuerdo a información de la Senplades, uno de los retos más importantes que se ha impuesto es el cambio de la matriz productiva; es decir pasar de una economía basada en la producción de bienes primarios para el mercado internacional, a una que genere mayor valor agregado y tecnología a sus producción, sustentado por una sociedad del conocimiento. (Senplades, 2012).

Los ejes para la transformación de la Matriz Productiva son:

- Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas.
- Agregación de valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos de biotecnología, servicios ambientales y energías renovables.
- Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios producidos aquí.
- Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos, y conjuntamente ampliar y diversificar los destinos de nuestros productos. (Senplades, 2012).

Para el proceso de cambio de matriz productiva se han ubicado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas, sobre los cuales el Gobierno piensa centrar sus esfuerzos. Como se observa en la tabla siguiente, uno de los 14 sectores productivos priorizado para alcanzar las metas fijadas es el de la construcción. (Senplades, 2012).

INDUSTRIAS PRIORIZADAS	
SECTOR	INDUSTRIA
BIENES	Alimentos frescos y procesados
	Biotecnología
	Confecciones y calzado
	Energías renovables
	Industria farmacéutica
	Metalmecánica
	Petroquímica
	Productos forestales de madera
SERVICIOS	Servicios ambientales
	Tecnología (software, hardware, servicios informáticos)
	Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	Construcción
	Transporte y logística
	Turismo

Ilustración 5 Industrias Priorizadas

Fuente: SENPLADES
Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Siempre en congruencia con el cambio de la matriz productiva el Ejecutivo, impulsó la expedición del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el cual tiene 5 tipos de incentivos:

- Para el desarrollo de zonas de mayor pobreza, y crecimiento de las micro, pequeñas, medianas empresas y actores de la economía popular y solidaria.
- Zonas económicas de desarrollo especial
- Generales: para todas las inversiones productivas del país sean nuevas o previas.
- Sectoriales para empresas nuevas
- Para la innovación en general y exportación de medianas empresas.(Buro de análisis informativo, 2011)

OBLIGACIONES DE LOS INVERSIONISTAS

Los inversionistas nacionales y extranjeros están sujetos a la observación y al cumplimiento de las leyes del país y, en especial, al cumplimiento de las leyes relativas a los aspectos laborales y de seguridad social, así como a las disposiciones del Régimen Tributario. (Invest Ecuador, s.f.)

Régimen Societario:

“Abarca las distintas formas de sociedad disponibles en el Ecuador, además la forma y constitución de las compañías está prevista en la ley de compañías”. (Invest Ecuador, s.f., pág. 2).

Régimen Laboral: Contiene elementos como son:

- Tipos de contratos.
- Horarios de trabajo
- Sueldo y salario
- Distribución de utilidades a empleados
- Bono educativo y bono navideño
- Contribuciones al Seguro Social
- Contribuciones al fondo de reserva

- Jubilación patronal
- Pago de vacaciones
- Compensación por accidentes laborales
- Indemnizaciones por despido
- Obligación de contratación de personas con discapacidad
- Negociación de contratos colectivos. (Invest Ecuador, s.f.).

Régimen Tributario:

Los principales impuestos de carácter nacional son:

- Impuesto a la Renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a consumos especiales
- Impuesto a la salida de Divisas
- Impuesto a las tierras rurales
- Los impuestos seccionales o locales son:
 - Impuesto predial urbano y rural
 - 1.5 por mil del total de activos y la patente. (Invest Ecuador, s.f.).

Al hablar de leyes a tomar en cuenta encontramos que hay una serie de leyes que tendrán una injerencia directa en una actividad productiva, a continuación una breve descripción de las más significativas:

Ley Tributaria: A partir del mes de enero del 2013 entró en vigencia la 10 Reforma Tributaria impulsada por el actual Gobierno. Estas reformas se han generado con dos fines: equilibrar las finanzas públicas e incrementar los ingresos para el Fisco.

Es importante resaltar que en el período comprendido entre 2007 y 2010 la carga tributaria ha aumentado del 14,4 por ciento al 19,7 por ciento constituyéndose en la cuarta más alta de Latinoamérica.

Este progresivo aumento de impuestos no ha sido bien recibido por los gremios empresariales, ya que consideran se está asfixiando al sector productivo en vez de fortalecerlo. Los dos factores que son considerados por ellos como más nocivos y que generaron un impacto negativo en las finanzas de las compañías son el Impuesto a la Salida de Divisas y Anticipo Mínimo para el pago del Impuesto a la Renta.(Mantilla, 2013).

De acuerdo a la Revista Líderes, el Anticipo de Impuesto a la Renta (IR) es una proporción del Impuesto a la Renta anual que debe ser pagado en julio y septiembre de cada año. Para calcular el valor del anticipo se consideran dos tipos de contribuyentes.

En el grupo de interés de nuestra investigación están las personas naturales y empresas obligadas a llevar contabilidad, las cuales deberán cancelar el anticipo en función de cuánto posea de patrimonio, activos, ingresos, costos y gastos. Aunque las empresas hayan generado pérdidas el año pasado tendrán pagar un mínimo de Impuesto a la Renta, esto debido a que según el SRI se están utilizando bienes del estado. Finalmente el artículo indica que el sector empresarial cree no se está gravando la renta de las empresas sino sus activos, ya que si una firma pierde, igual tendrá que pagar como si hubiese generado utilidades.(Revista Líderes, 2012).

Ley de Seguridad social: Art. 34 CR: “El derecho a la seguridad social, es un derecho irrenunciable, de todas las personas y será deber y responsabilidad primordial del Estado”(IESS, s.f., pág. 4)

Obligaciones del empleador:

Inscripción del empleado y pago de aportes.- Se debe inscribir al trabajador desde el primer día de labores y remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince días; y se deben cancelar los aporte dentro de los 15 días siguientes al mes que correspondan caso contrario se caería en mora patronal.

Derecho de iniciativa del trabajador: En caso de incumplimiento del empleador los trabajadores podrán proporcionar la información para el Registro de la Historia laboral.

Responsabilidad patronal: es cuando a la fecha de siniestro por inobservancia de las disposiciones de la ley de Seguridad social, el IESS no pudiera entregar las prestaciones a que tendría derecho un afiliado, el empleador cancelará al IESS por este concepto, los valores económicos.(IESS, s.f.).

Con el fin de lograr el buen vivir el Gobierno Nacional ha puesto mucho énfasis en lograr que la cobertura del seguro general obligatorio llegue a la mayor cantidad de ecuatorianos, esto si bien es cierto es un logro para la protección de la población, se convierte en un elemento a tomar en cuenta debido a su incidencia tanto en el ámbito financiero cuánto en el de recursos humanos de toda compañía.

Reglamento para la contratación del personal de la construcción: Elaborada por el Ministerio de Relaciones laborales, se formula debido a la aceptación de que la actividad de la construcción no puede estar reglamentada bajo parámetros rígidos debido que es una actividad de constante oscilación y movimiento laboral.(El Universo, 2013).El reglamento está actualmente en proyecto y plantea principalmente los siguientes puntos:

Obligación para trabajadores y empleadores de obtener una cédula de trabajo, y la creación de cuentas electrónicas, donde conste el historial laboral del trabajador, éste documento podrá ser legalizado en el IESS y para los trabajadores tendrá los efectos de carné de inscripción, mientras que para los empleadores será el registro patronal.

También plantea que se pueda contratar a un trabajador sólo para determinadas etapas de la construcción. Es decir la duración del contrato de trabajo dependerá de la duración de la obra o de la planificación hecha por el empleador en función de las etapas de construcción.

Establece que el empleador contratará de forma directa y no a través de terceros, excepto para servicios complementarios o técnicos especializados.

El empleador está en la obligación de contratar a un empleado con discapacidad para tareas administrativas por cada 25 trabajadores.

En cuanto a la remuneración, en los casos de contratos celebrados por el tiempo de duración de las obras, en calidad de compensación por lo discontinuo de la labor del trabajador de la construcción, el empleador deberá reconocer un 2 por ciento adicional al salario mínimo sectorial de este trabajador.

Esta compensación se incrementará proporcionalmente cada vez que el empleador requiera y contrate los servicios del trabajador, hasta llegar a un tope máximo del 10% del salario mínimo sectorial.(El Universo, 2013)(Clave, 2011)

Reglamento de seguridad y salud para la construcción y obras públicas: Debido a que el Estado considera que es indispensable reglamentar las actividades de la construcción y obras públicas en orden a reducir los riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que afectan a los trabajadores de esta importante rama de actividad económica; existe el “REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD PARA LA CONSTRUCCIÓN Y OBRAS PÚBLICAS”, mismo que contiene una serie

de normativas destinadas a prever y evitar accidentes dentro del ámbito de las construcciones.

Ley que regula el lavado de activos: Al considerarse al sector inmobiliario como propenso a la actividad ilícita del lavado de dinero desde el 2011 se incluyó a éste en como sujeto a cumplir con éstas normas. Aquí están constructores, inmobiliarias y toda empresa que se dedique a la compra y venta de inmuebles. (Revista Clave, 2012)

Las constructoras necesitan tener un sistema básico que les permita detectar inusualidades que deben ser reportadas. No importa si en la empresa haya sucedido sólo en una ocasión, porque en el sistema general puede haber similitudes con otras empresas y esto marcaría una pauta a investigar.

Es recomendable poseer un abogado participando en este tema. (Revista Clave, 2012)

Otro aspecto fundamental y a tomarse en cuenta en el sector de la construcción son las Ordenanzas Municipales del Distrito Metropolitano de Quito, los permisos municipales, garantías para construcción, etc.

2.1.1.6. Variable ambiental:

Para analizar este tipo de variables se partirá del siguiente enunciado:

“Que de acuerdo a los artículos 3, numeral 3; y 86 de la Constitución Política de la República, es deber del Estado defender el patrimonio natural, así como garantizar el derecho colectivo a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado”(Consortio para el derecho socio-ambiental, s.f.)

Si bien es cierto el Gobierno Nacional indica un interés marcado por cuidar el medio ambiente, este todavía no se ve reflejado en normativas o incentivos nuevos que afecten al sector constructivo.

En cuanto al medio ambiente existen reglamentos que se aplican al sector de la construcción, en aspectos como el manejo de desechos y escombros, niveles de ruido, pero para construcciones de vivienda de tamaño medio o pequeño, no se aplican estudios de impacto ambiental. (Consortio para el derecho socio-ambiental, s.f.)

Por el momento se observa que los consumidores en el país no tienen una mayor conciencia de protección al medio ambiente por lo que el mercado de la construcción autosustentable no es muy amplio; y es poco probable que una persona opte por pagar un mayor precio por una unidad de vivienda con el fin de cuidar el medio ambiente en la actualidad, como se da en otros países.⁴

2.1.1.7.Variable geográfica:

Es muy importante para el giro del negocio lo relativo a la ubicación futura de los proyectos a realizarse, también porque en la construcción la tierra es una materia prima imprescindible. Esto debido a que al escogerse un terreno es básico conocer aspectos como topografía, consolidación y desarrollo del entorno urbano, acceso a servicios públicos, accesos vehiculares y a servicio de transporte público, zonificación municipal y clasificación de usos de suelo de la zona. Todas estas consideraciones son de vital importancia ya que por ejemplo terrenos con pendientes pronunciadas incrementan los costos de construcción o un sector que posea un uso de suelo diferente al de vivienda lógicamente no permitiría la implementación de un proyecto de estas características.(Schovelin, 2004).

Actualmente debido al auge que ha vivido el sector constructivo en la ciudad de Quito, se comienza a observar una escasez de terrenos además de una importante elevación del costo por metro cuadrado de los mismos.

⁴ Investigación realizada en varias inmobiliarias como Proinmobiliaria y La Coruña. 15/07/2013

En la Capital dentro de la urbe consolidada por ejemplo, es casi imposible conseguir un terreno baldío, por lo que los constructores están comprando casas antiguas para generar proyectos en altura que ayuden a apalancar el costo que implica la compra de dichos bienes. En los valles por el contrario todavía existen terrenos, pero se encuentran cada vez más alejados del centro urbano consolidado de la ciudad. (La Hora, 2013)

En el Valle de Cumbayá y Tumbaco en este momento existen solamente terrenos mínimo de 1000 m² con costos promedio de 140 USD por m² y son muy pocos los disponibles actualmente, mientras en el Valle de Los Chillos el costo promedio del m² de terreno es de 100 USD, existiendo aquí todavía lotes menores a los 1000 m², pero de igual manera la oferta de tierra se está alejando hacia Amaguaña.⁵

2.1.2. Análisis de Microentorno

2.1.2.1. Definición y características del sector industrial y de la demanda.

Para analizar este punto vamos a enfocarnos en el objeto de esta investigación el cual es la construcción de vivienda unifamiliar en la ciudad de Quito; y para esto, nos basaremos en la publicación de EKOS-Sector Inmobiliario 2012.

De acuerdo a este libro el quehacer del sector constructivo se ha dedicado a tres grandes rubros a saber:

Vivienda, oficinas y otras construcciones tanto públicas como privadas, como son: vías, Nuevo Aeropuerto, Parque del Bicentenario, el Metro de Quito, centros comerciales, hospitales, etc. (Ekos Negocios, 2012)

⁵ Entrevista realizada a corredor de bienes raíces Cesar Pilatasig. 04/07/2013.

En cuanto a la construcción de la vivienda, como se ha expuesto anteriormente la misma ha tenido un crecimiento constante debido a la estabilidad del dólar, los altos precios del petróleo mismos que han propiciado una buena situación económica y la creación del BIESS, el cual ha otorgado créditos hipotecarios por 3159 millones hasta abril del 2013 beneficiando a 89693 afiliados.(El Telégrafo, 2013). Estos factores por otro lado han producido un aumento en el costo de las viviendas por lo que los promotores inmobiliarios han ampliado su oferta.

A continuación anotamos el porcentaje de viviendas construidas por sector en el año 2012:

- Sur 26,2 por ciento
- Centro-Norte 28,8 por ciento
- Norte-Extremo 26,1 por ciento
- Valles 18,9 por ciento(Ekos Negocios, 2012)

Al observar estos porcentajes notamos que la construcción es consecuente con los valores de la absorción de la oferta de viviendas por sector, misma que corresponde a la velocidad con que se venden las viviendas luego de haberlas terminado. Cabe recalcar que si bien es cierto los valles de los Chillos como de Tumbaco presentan el número más bajo de construcciones son los que más alto precio por metro cuadrado presentan.(Ekos Negocios, 2012).

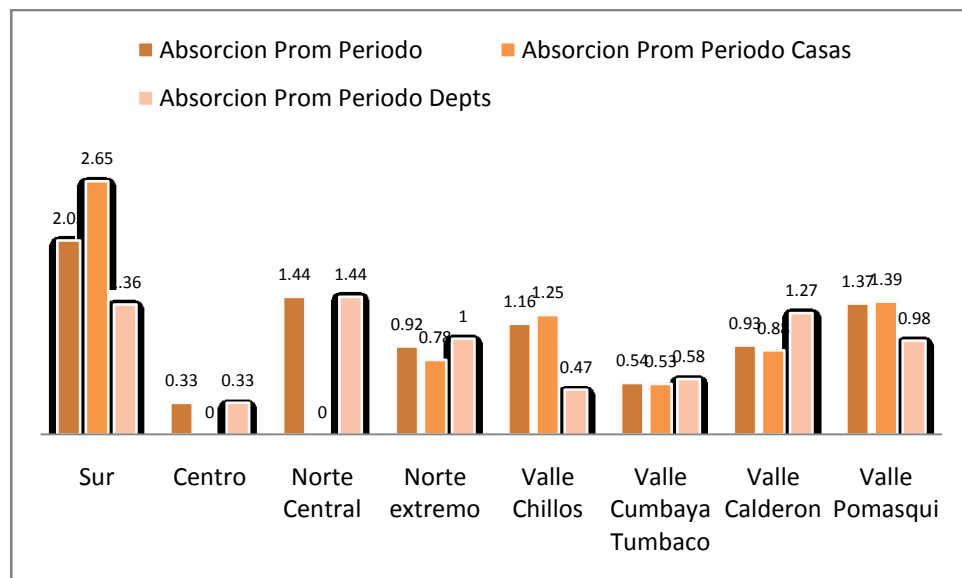


Ilustración 6 Absorción Promedio Oferta Actual

Fuente: Ekos negocios

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Para el estudio de la demanda la publicación de Ekos realizó un levantamiento de información que permitió establecer los hábitos de vivienda dentro de la población así como perfiles y características de los consumidores en Quito.

Es así como se presentarán a continuación datos que nos parecen importantes en este acercamiento a la demanda de vivienda en la Capital.

El 62 por ciento de la muestra no cuenta con vivienda propia, y dentro de las personas con vivienda propia el 57,52 por ciento la adquirió nueva. Cabe recalcar que cuando la vivienda es propia normalmente se inclinan por una casa. (Ekos Negocios, 2012).

En cuanto a características de la vivienda, las casas tienen un área de construcción mayor a los departamentos con 138,7 y 115,4 m² respectivamente. En líneas generales, la vivienda promedio tiene tres dormitorios, dos baños y un garaje, y está pensada para albergar a 4 personas en promedio. (Ekos Negocios, 2012)

Además actualmente los consumidores consideran a la seguridad como una característica fundamental que debe cumplir la vivienda.

Como principales determinantes para fijar el precio de las viviendas se plantean las siguientes:

- Número de dormitorios, baños y m²
- Tipo de vías de acceso
- Casa o departamento
- Si posee cocina, estudio y ambientes externos
- Número de parqueaderos.

Para las personas luego del número de dormitorios, es muy importante el espacio de la cocina y no tanto la sala y el comedor, ya que estos dos últimos nos son determinantes en el precio por sí solos.(Ekos Negocios, 2012)

Finalmente, a partir de la investigación realizada por EKOS, se estableció que en Quito existe una importante demanda potencial, de la cual el 71 por ciento está constituida por hogares que no cuentan con vivienda propia y 29 por ciento por hogares que poseen al menos una vivienda pero están dispuestos a comprar una nueva.(Ekos Negocios, 2012).

En lo que respecta a la manera de comprar su vivienda, casi la totalidad de los compradores la financian con alguna institución financiera, siendo el BIESS la principal opción debido a que ofrece un plazo de hasta 25 años y financia el 100% si la vivienda tiene un costo que no supere los 100.000 USD, pero la misma debe estar habitable, lo que implica una mayor inversión por parte del constructor. (BIESS, 2012).

La compra se puede realizar con la vivienda terminada, en planos o en proceso de construcción. En las dos últimas alternativas el constructor generalmente pide un 10% del valor del inmueble para reservarlo, un 20% durante el proceso de construcción y el restante 70% contra entrega de la casa; normalmente el comprador se beneficia de la compra en planos debido a los precios más bajos y a que podría de requerirse

hacerse algún cambio en la disposición de los espacios o mejoras en cuanto a acabados, pero se arriesga a que el proyecto sufra demoras o problemas para su entrega final.⁶

2.1.2.2. Amenaza de nuevos competidores:

Michael Porter afirma que se deben estudiar algunos factores que indican cuán vulnerable es una industria al ingreso de nuevos competidores, a continuación se analizan las barreras de entrada más pertinentes, de las que dependerá el ingreso de más competidores. (Porter, Estrategia Competitiva, 2009)

Economías de escala: “Hacen referencia a las reducciones de los costes unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien) a medida que aumenta periódicamente el volumen absoluto.” (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 47). En este momento se la considera como una barrera baja porque, si bien es cierto los constructores ya consolidados han logrado a través de la elaboración de un número elevado unidades de vivienda la vez aminorar sus costes, especialmente en lo que a materia prima se refiere; además de que empresas grandes han logrado una integración hacia atrás mediante la compra de maquinaria y equipo que ya no necesitan alquilar, o autoabasteciéndose en rubros como la fabricación de sus propias estructuras metálicas; estos costes inferiores no se han trasladado a los clientes sino que se lo han mantenido para ellos. (Rivadeneira, 2005).

En el caso de que la demanda se empareje con la oferta seguramente esta barrera se convertirá en un fuerte impedimento para el ingreso de nuevos competidores.

⁶ Investigación de campo realizada en locales de Proinmobiliaria, Uribe Y Schwarzkoff, Mutualista Pichincha, entre otras. 03.07.2013

Cabe anotar que este factor si actúa como una fuerte barrera en el caso de la vivienda popular ya que debido a su bajo precio es preciso manejar economías de escala para que dichos proyectos sean factibles desde el punto de vista económico.(Rivadeneira, 2005)

Diferenciación de productos o servicios: “La diferenciación levanta una barrera contra la entrada de otras compañías, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia.” (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 49).

Hay que anotar que existen especialmente en la oferta para el sector alto y medio alto, una serie de requerimientos de diseño, acabados, ubicación y servicios que las unidades de vivienda deben poseer para cumplir con el standard que los clientes de dichos sectores esperan. Esta necesidad de diferenciación de producto hace que la inversión sea más alta por unidad de vivienda para atender a estos nichos,convirtiéndose así en una barrera de ingreso importante que evita que una gran cantidad de nuevos.

Necesidad de capital: “(...) La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada(...)” (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 51).

Esta es una barrera muy importante ya que en la construcción se necesita de un capital inicial fuerte, con el cual se deben cubrir las primeras fases del proyecto como son compra del terreno, planos y estudios, impuestos y permisos, y por último la construcción del proyecto como tal.

Como es de suponerse a mayor envergadura del proyecto mayor es la necesidad de capital, por ejemplo en la vivienda en altura, las inversiones necesarias son mucho mayores que en el caso de construcción de casas, o si observamos otro nicho como lo es el de la vivienda popular, debido a sus bajos márgenes de utilidad, se necesita realizar

una inversión inicial en terrenos, planificación, permisos, y construcción muy altas para lograr hacer factible económicamente el proyecto.

Por otro lado esta barrera es muy vulnerable a los factores político y legal ya que podría cambiar radicalmente si las leyes y normativas vigentes cambiaran. (Rivadeneira, 2005)

Curva de aprendizaje: “En algunos sectores industriales, los costes unitarios tienden a disminuir conforme las compañías van acumulando experiencia en la producción de un bien.” (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 52).

Es una barrera desfavorable para los nuevos competidores en lo concerniente a la ventaja que los constructores consiguen ya que al conocer y desarrollar procesos de planificación, de construcción y comercialización más eficientes pueden aminorar los costes de producción y aumentar las utilidades. Por otro lado la experiencia acumulada los pondría en ventaja el momento de escoger y adquirir terrenos, materia prima muy importante en la industria.

En lo que tiene que ver a la diferenciación del producto es una barrera débil al no ser sostenible por ser fácilmente copiable mediante visitas a los proyectos ya construidos.

2.1.2.3. Proveedores sustitutos.-

“Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él.” (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 64).

Para estudiar los productos sustitutos debemos analizar una amplia gama de productos que pueden reemplazar la compra de vivienda nueva. Entre estos están:

- La vivienda en arriendo o anticresis

- La remodelación de viviendas propias
- La construcción de vivienda por cuenta del mismo cliente.
- Hoteles y hostales.

La vivienda en arriendo es una alternativa válida para las personas que no tienen capacidad de ahorro por lo que no logran acceder principalmente a cubrir la cuota de entrada y luego las cuotas mensuales. Conlleva una serie de inconvenientes como el no invertir en algo propio, no encontrar los espacios que satisfagan totalmente las necesidades, y el hecho de la inseguridad debido a que se debe renovar un contrato cada cierto tiempo con algunos incrementos en los precios de los mismos.

La adquisición de vivienda en anticresis se trata de dar a manera de préstamo una fuerte suma de dinero al propietario con la condición de que éste sea devuelto a su dueño luego de un período de tiempo acordado al igual que la vivienda. Este sistema no es muy empleado ya que las personas prefieren invertir este dinero en algo propio. (Soria, 2013)

En lo que respecta a la construcción por parte de los mismos clientes, es un producto sustituto a tomar muy en cuenta ya que permite un ahorro sustancial en la construcción misma de las viviendas consiguiéndose generalmente aumentar el número de metros cuadrados construidos, y además se obtienen casas diseñadas para satisfacer totalmente las necesidades de las familias que las habitarán.

Entre los principales puntos en contra que tiene esta opción es la necesidad de invertir en la compra del terreno que como ya se expuso anteriormente es cada vez más difícil y caro de conseguir. (Rivadeneira, 2005).

Por otro lado está todo el tiempo y esfuerzo que conllevan los trabajos ya que si bien es cierto se debe contratar a un profesional para que esté a cargo de la obra, siempre el dueño debe estar pendiente del avance general. Además se corre el riesgo de toparse con profesionales poco éticos, y las pérdidas monetarias pueden ser cuantiosas o lo que es peor el producto final puede resultar de una calidad menor a la establecida en el contrato.

La alternativa de remodelar algo propio es muy utilizada especialmente debido a que la inversión es mucho menor que comprar algo nuevo y los resultados son bastante satisfactorios. Sin embargo al igual que la construcción de la vivienda propia trae consigo las incomodidades que los trabajos requieren. No es un sustituto muy importante ya que el porcentaje de personas que poseen un bien para remodelar es bajo con respecto a la demanda potencial en el mercado.(Rivadeneira, 2005)

Por último están los hoteles y hostales que prestan el servicio de vivienda temporal, pero al momento son muy pocas las personas que deciden vivir en estos sitios permanentemente, a diferencia de otros países, donde las personas especialmente solas prefieren vivir en estos sitios y así aprovechar los servicios como arreglo y limpieza del cuarto, seguridad, entre otros.

2.1.2.4.Poder de negociación de los clientes.-

“ Los clientes compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los competidores entre sí.” (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 66)

En los últimos años se ha visto una cierta disminución del poder de negociación que los clientes tienen en cuanto a los precios, porque si bien es cierto la oferta se ha

incrementado, la demanda también lo ha hecho de manera muy significativa debido especialmente al acceso a créditos hipotecarios.

Los clientes pueden tener una ventaja mediante el conocimiento del mercado y del producto. Los actuales compradores tienen a mano una serie de herramientas especialmente el internet, ferias, canales de información que les permite tener acceso a un sinnúmero de variables de los proyectos que se ofrecen en el mercado como: el precio, características, ubicación, etc. Esto hace que los compradores exijan mejores características del producto por un precio estandarizado.(Rivadeneira, 2005).

2.1.2.5.Poder de negociación de los proveedores.-

“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.” (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 68)

Al poder de negociación de los proveedores se lo debe segmentar en dos: proveedores de la tierra y proveedores de materias primas y equipos para la construcción.

En lo que tiene que ver con los proveedores de la tierra su poder de negociación es muy alta ya que se comienza a ver una escasez de esta materia prima. Como consecuencia de esto el precio de estos bienes se ha incrementado sin que los promotores de proyectos inmobiliarios puedan hacer algo al respecto viéndose perjudicados en sus utilidades ya que este es un rubro que incide de una manera determinante en el costo de producción de todo emprendimiento de construcción.(Rivadeneira, 2005).

Los proveedores de materia prima y servicios, no tienen un poder de negociación tan alto como los propietarios de las tierras, en especial debido al alto número de compañías que se dedican a este rubro. Por esta razón aunque poseen precios estándar,

se pueden aún conseguir ciertos descuentos, especialmente en el caso de proveedores pequeños y medianos, mismos que aumentarán mientras más alto sea el volumen de la construcción a ejecutarse. Para conseguir precios más bajos de las grandes cadenas de proveedores se deben manejar volúmenes de compras mucho mayores, por lo que esto es reservado para las compañías constructoras de mayor envergadura.(Rivadeneira, 2005).

2.1.2.6.Rivalidad entre los competidores.-

“La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición.” (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 58).

La rivalidad en la industria de la construcción es bastante fuerte, esto se da principalmente debido a que su crecimiento y rentabilidad la convierte en muy atractiva. En el sector constructivo actual existen cuatro competidores:

- Constructoras grandes
- Constructoras medianas y pequeñas
- Constructores independientes
- Inmobiliarias grandes que han realizado una integración hacia atrás.

Al observar esta composición de la oferta podemos observar que de los cuatro competidores tres son compañías mejor establecidas; mismas que poseen una estructura organizacional que les permite generar de manera más inteligente políticas que favorezcan a su cadena de valor; por consiguiente se ve un muy alto gasto en publicidad y en canales de distribución y una actitud agresiva hacia el aumento de su participación en el mercado.(Rivadeneira, 2005).

Por su parte los constructores independientes generalmente utilizan la técnica del benchmarking para mantenerse competitivos dentro de la industria, considerando los limitantes que su falta de preparación gerencial trae consigo.

Por otro lado los factores que influyen para que la rivalidad entre los competidores en la industria aumente son la poca diferenciación de productos, el ingreso de fuertes capitales del exterior y las altas barreras de salida.

Las viviendas para la clase media, media alta y alta, ofertadas en el mercado actual son prácticamente estandarizadas, manejan los mismos espacios, diseños y nivel de acabados según al segmento al que sirven, poseen los mismos servicios postventa que generalmente son el asesoramiento al cliente en la consecución de su préstamo hipotecario; provocando de esta manera una encarnizada lucha por atraer y lograr que un cliente se incline por su propuesta.(Rivadeneira, 2005).

En lo concerniente al ingreso de capitales del exterior se comienza a ver el interés de este tipo de compañías debido a que las barreras de ingreso del país como las economías de escala y la necesidad de capital no son lo suficientemente altas como para desmotivarlos a ingresar.(Ecuador Inmediato, 2013).

Por último, las barreras de salida son bastante altas tomando en cuenta que la inversión requerida para emprender un proyecto es muy alta y no es de fácil recuperación a corto plazo e implica generalmente un castigo alto al valor invertido.

Para el estudio de la oferta de vivienda unifamiliar para los sectores medio alto y alto, mismos en los que se va a enfocar el presente estudio, ubicamos a dos constructores como referentes de empresas grandes: Uribe y Schwarkoff y Romero y Pazmiño, y por otro lado tenemos varios proyectos de constructoras de menor tamaño y de independientes.

En el siguiente gráfico podemos observar las tendencias de construcción en los diferentes sectores del DMQ.

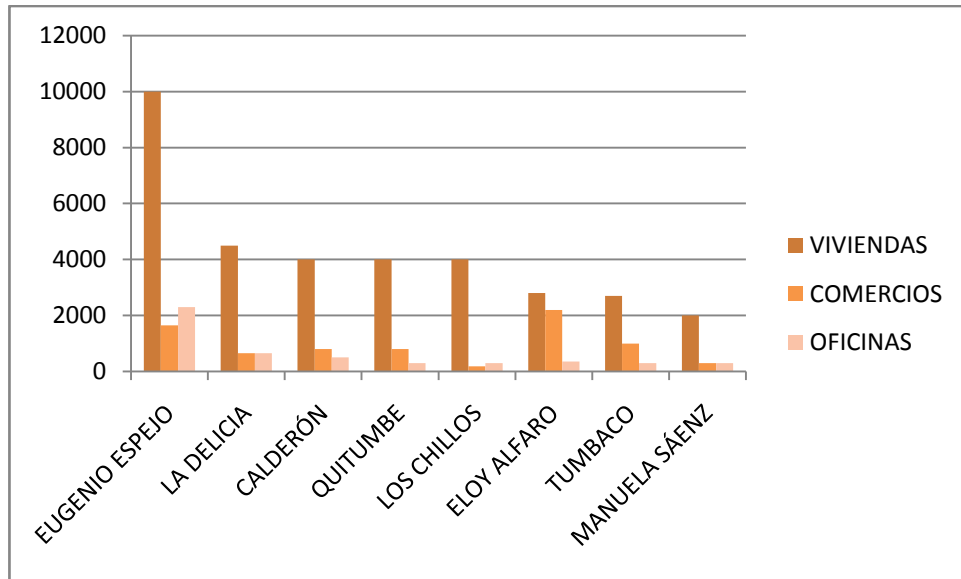


Ilustración 7 Permisos para la construcción(2006-2011)

Fuente: Ekos negocios
Elaboración: Joseph Rivadeneira.

A continuación podemos apreciar la distribución de las viviendas por tamaño y administración en los últimos 6 años.

Municipio	Vivienda de menos de 65m2	Vivienda desde 65m2 hasta 120m2	Vivienda de más de 120m2
EUGENIO ESPEJO	20%	53%	27%
LA DELICIA	8%	53%	27%
CALDERÓN	15%	53%	27%
QUITUMBE	14%	8%	
LOS CHILLOS	20%	53%	27%
ELOY ALFARO	28%	54%	18%
TUMBACO	5%	20%	75%
MANUELA SÁENZ	23%	8%	

Ilustración 8 Distribución de Viviendas por tamaño y administración

Fuente: Ekos negocios
Elaboración: Joseph Rivadeneira.

ROMERO Y PAZMIÑO.

Empresa fundada en el 2001, la misma que fue fundada con una visión comercial y estrategia innovadora de marca, que le permitieron diferenciarse del resto de compañías con mucho mayor tiempo en el mercado pero que no basaban sus emprendimientos en

la gerencia estratégica, logrando mediante esta ventaja competitiva convertirse en poco tiempo una de las empresas desarrolladoras de proyectos inmobiliarios para los sectores medio alto y alto más importantes del país. (Romero y Pazmiño, 2013).

Debido a esta planificación estratégica fue la primera constructora inmobiliaria ecuatoriana en recibir la acreditación ISO-9001, logrando asegurar con ello que los procesos, materiales y técnicas de construcción sean altamente confiables.

Su éxito se basa en la confianza que ha logrado adquirir, un modelo de gestión basado en la investigación y desarrollo y en lo que llaman ingeniería inmobiliaria es decir que los procesos de planificación, construcción y comercialización se encuentran integrados. (Romero y Pazmiño, 2013).

En cuanto a su producto, sus casas son estandarizadas; en lo que a diseño respecta generalmente son de tres pisos siendo el último un altillo que puede albergar dos dormitorios más; los acabados que manejan para todos los proyectos varían muy poco esto dependiendo del valor de las casas.

En la actualidad se encuentran realizando y comercializando siete proyectos inmobiliarios; siendo solamente uno de ellos vivienda en altura el resto son conjuntos de casas. Se observa que cuatro de dichos conjuntos se encuentran en el sector de Pomasqui y dos en el Valle de Los Chillos. (Romero y Pazmiño, 2013).

Precios de casas Romero y Pazmiño:

POMASQUI	ROMERO Y PAZMIÑO			
NOMBRE DEL CONJUNTO	No DE CASAS	TAMAÑO(m2)	PRECIO	PRECIO/M2
Alcázar de Toledo III	101	138	89500	648,55
Alcázar de Burgos	101	138	93500	677,54
Alcázar de Córdoba	139	99	76000	767,68
Alcázar de Toledo II	101	137	91500	667,88

LOS CHILLOS	ROMERO Y PAZMIÑO			
NOMBRE DEL CONJUNTO	No DE CASAS	TAMAÑO(m2)	PRECIO	PRECIO/M2
Altos de la Moya II	140	90	72000	800,00
Aragón	140	74	63500	858,11

Tabla 4 Proyectos Romero Pazmiño

Fuente: Página Web Romero y Pazmiño
Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Para el financiamiento tienen el siguiente esquema:

5 por ciento para reservar la vivienda

25 por ciento en cuotas mientras se ejecuta la construcción, normalmente a un año.

70 por ciento con financiamiento mediante instituciones financieras. (Romero y Pazmiño, 2013).⁷

URIBE Y SHCWARZKOPF

Es una empresa fundada en 1973, la cual se ha constituido en la tercera en participación en el mercado de la ciudad Capital, cabe señalar que su target es de la clase alta y medio alta, y se han especializado en la construcción en altura, aunque siempre mantienen uno o dos proyectos de vivienda unifamiliar. (Ekos Negocios, 2012).

⁷ Visita realizada a stand de ventas de la compañía. 25/05/2013

Sus diseños se han caracterizado últimamente por estar a la vanguardia, esto lo han conseguido contratando a firmas de arquitectos reconocidas, para luego ellos construir y comercializar dichos proyectos.

Al igual que todos los grandes constructores se ve que su política es el estandarizar sus acabados y el diseño interior de sus construcciones.

Actualmente se encuentran realizando 15 edificios de vivienda y tan solo dos de vivienda unifamiliar. A continuación una reseña de estos proyectos unifamiliares.⁸

CUMBAYÁ		URIBE Y SCHWARZKOPF		
NOMBRE DEL CONJUNTO	No DE CASAS	TAMAÑO(m2)	PRECIO	PRECIO/M2
Villa Isadora	17	200	220000	1100,00
LOS CHILLOS		URIBE Y SCHWARZKOPF		
NOMBRE DEL CONJUNTO	No DE CASAS	TAMAÑO(m2)	PRECIO	PRECIO/M2
Jardines de San Luis	69	141	121000	858,16

Tabla 5 Proyectos Uribe y Schwarkopf

Fuente: Página Web Uribe y Schwarkopf
Elaboración: Joseph Rivadeneira.

El mecanismo de financiamiento de esta constructora para trabajar con el BIESS es:

10 por ciento para reservar la vivienda

10 por ciento luego de un mes de reservar el bien.

80 por ciento con financiamiento del BIESS.

Para financiarse con cualquier institución bancaria:

10 por ciento para reservar la vivienda

30 por ciento En tres pagos a los 30, 60, 90 días luego de la reserva.

⁸ Visita realizada a stand de ventas de la compañía. 25/05/2013

60 por ciento con financiamiento de la institución financiera.⁹

Los constructores independientes y empresas medianas no poseen ni la estructura ni los conocimientos estratégicos de las grandes empresas antes mencionadas, sin embargo invierten una importante cantidad de recursos monetarios en publicitar sus productos mediante diversos canales. En cuanto a diseños y acabados se mantienen en el promedio, tendiendo siempre a observar y tratar de implementar cualquier innovación que provenga de los líderes del mercado. (Rivadeneira, 2005).

TUMBACO	RIVADCO			
NOMBRE DEL CONJUNTO	No DE CASAS	TAMAÑO(m2)	PRECIO	PRECIO/M2
Silente	45	140,13	133620,63	953,55
LOS CHILLOS	VICO			
NOMBRE DEL CONJUNTO	No DE CASAS	TAMAÑO(m2)	PRECIO	PRECIO/M2
Conjunto Hiedras	35	130	105000	807,69
LOS CHILLOS	EQUINOCCIO			
NOMBRE DEL CONJUNTO	No DE CASAS	TAMAÑO(m2)	PRECIO	PRECIO/M2
Arupos de la Hacienda	150	97	83000	855,67
Club Casa Grande	45	105	80000	761,90
LOS CHILLOS	MUTUALISTA PICHINCHA			
NOMBRE DEL CONJUNTO	No DE CASAS	TAMAÑO(m2)	PRECIO	PRECIO/M2
Villa Milano	54	139	112000	805,76
Valle Cartago	40	112	105000	937,50
La Ribera 2	69	92	73715	801,25

Tabla 6Proyectos independientes

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Lo que se aprecia luego de estudiar los precios y metrajes de las soluciones de vivienda es que los productos son muy similares y sin mayor diferenciación; además que no obstante la lucha encarnizada por obtener clientes no se observa una competencia de precios que sería muy dañina para la industria, al contrario se manejan valores muy similares entre grandes constructoras y el resto de competidores. Analizando los precios se puede concluir que los valles de Tumbaco y Cumbayá tienen valores más altos que los del Valle de Los Chillos, con un promedio de 1026,77 USD/m² los dos primeros versus los 831,78 USD/m² en Los Chillos. (Rivadeneira, 2005).

⁹ Visita realizada a stand de ventas de la compañía. 25/05/2013.

2.1.3. Matriz POAM

A continuación se utilizará la metodología del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), presentada por Humberto Serna, para determinar si un factor del entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma considerando su impacto e importancia en la misma. (Serna, 2012).

Luego de analizar los diferentes factores tanto del macro como del microentorno, se diagnosticaron las amenazas y oportunidades que mayor impacto producen en el giro del negocio escogido.

Amenazas:

- a) Primero se han considerado como tales a los principales impuestos ya que definitivamente tendrán una alta incidencia en las utilidades que genere la inversión, lo que si no se estudia cuidadosamente podría volver no factible económicamente el proyecto. (Lataxnet, 2013).

- b) Las ordenanzas municipales, leyes laborales, de seguridad social, régimen tributario y otras que afectan directamente a la industria de la construcción, son amenazas ya que en el caso de no cumplirlas a cabalidad se correrían una serie de riesgos como son demandas, sanciones, y paralización de las obra afectando al cronograma de ejecución del proyecto, y en última instancia pudiendo afectar de una manera sustancial el aspecto económico del negocio, así como la credibilidad de la naciente empresa. (Lataxnet, 2013).

- c) En lo que respecta a la puesta en marcha del proceso constructivo tenemos limitantes muy importantes como por ejemplo la escasez y alto costo de los terrenos, la necesidad de capital y la mano de obra poco calificada. (El Comercio, 2013).

La tierra es considerada como una materia prima básica en la actividad inmobiliaria, debido a que de ella dependen factores como: ubicación, servicios, topografía misma que va a aumentar o disminuir la inversión ha realizarse, y constituye un factor con un alto peso específico en el costo de las viviendas, es decir de ella depende en buena parte el éxito de cualquier proyecto inmobiliario. (Schovelin, 2004).

La necesidad de capital es una barrera de entrada bastante alta para nuevos competidores como nosotros, considerando que al ingresar en la industria no se posee ningún aporte de los futuros clientes todavía; por lo que se necesita tener un capital importante para sostener los primeros meses del emprendimiento; simultáneamente puede ser necesario el apalancamiento financiero mediante créditos para continuar la construcción mientras se consiguen ingreso de capital fresco de los clientes, como es lógico de no manejarse correctamente el tema crediticio, este puede afectar las utilidades del proyecto.(Porter, Estrategia Competitiva, 2009)

Por último en este punto tenemos la mano de obra poco calificada, esto se da debido a que prácticamente en el país la educación técnica es inexistente, como consecuencia de esto tenemos problemas en el proceso mismo de la elaboración de las construcciones. Los principales síntomas de esta amenaza son: baja productividad y necesidad de mayores controles para mantener la calidad lo que provoca un aumento de los costos; además vemos una falta de ética profesional de muchos de los obreros reflejada en: incumplimiento de fechas de entrega, falta de proactividad, resistencia al cambio, falta en general de búsqueda de la excelencia en cada actividad del proceso constructivo. (El Comercio, 2013).

- d) Por último tanto al mayor conocimiento de los clientes cuanto a la alta intensidad de la competencia las consideramos como las amenazas de los factores competitivos que tendrían un fuerte impacto en el giro del negocio. (Porter, Estrategia Competitiva, 2009).

La alta intensidad de la competencia en la industria de la construcción se debe al fuerte ingreso de nuevos competidores, a que algunas compañías de gran y mediano tamaño han logrado manejar economías de escala y poseen la ventaja de la curva del aprendizaje, y por último las barreras de salida son bastante altas. Los elementos antes mencionados afectan diversas áreas del negocio. Por este motivo por ejemplo es necesaria al ingresar, una mayor inversión en publicidad y en otros canales como las inmobiliarias o los corredores independientes, para llegar a los clientes aumentando el capital necesario. (Rivadeneira, 2005).

Los clientes por otro lado, en el segmento alto y medio alto al que pensamos servir; debido a su mayor acceso a la educación, y a la homogenización de los estilos de vida, requieren atributos del producto de un mayor nivel de complejidad. Además poseen mucha información de la oferta gracias a la fuerte inversión en publicidad y a que con un simple proceso de observación en campo, pueden conocer las características y servicios existentes en el mercado. Lo anterior los convierte en clientes mucho más exigentes y difíciles de satisfacer. (Rivadeneira, 2005).

Oportunidades:

- a) El crecimiento económico del país junto a políticas de estado que favorecen al sector constructivo como el aumento de los créditos hipotecarios, han generado un aumento importante de la demanda de vivienda nueva. (Ramírez, 2013), (Santos, 2013).

Dentro de esta demanda nos concentraremos en la clase media alta, misma que ha visto un incremento de su integrantes; además como consecuencia del crecimiento económico esta clase social ha visto aumentados sus ingresos, permitiéndoles invertir en bienes costosos y; debido a que en el país es generalizada la actitud positiva hacia la compra de vivienda, sus ahorros los canalizan de esta manera primordialmente. (Santos, 2013).

- b) Otra oportunidad que nos parece tendrá fuerte impacto en nuestro emprendimiento es la baja diferenciación de los productos ofertados, esto, debido a que las grandes empresas intentan masificar el proceso constructivo para manejar economías de escala y aprovechar su ventaja en la curva del aprendizaje; es importante resaltar que el ahorro conseguido por estos medios, no ha sido traspasado al cliente por lo que existe una estandarización de precios que facilita el ingreso de nuevos competidores como es nuestro caso.(Porter, Estrategia Competitiva, 2009), (Rivadeneira, 2005).

Las compañías que siguen al líder tampoco se han preocupado por diferenciarse aprovechando así la oportunidad que se les presenta de contar con precios homogenizados.

Luego de este primer acercamiento al medio ambiente en que se desarrolla la industria de la construcción nos parece que dentro del factor tecnológico se encuentra una interesante fuente de diferenciación, al aprovechar la tecnología que existe en el mercado en lo que tiene que ver a acabados y sistemas de apoyo como la domótica, además de los conocimientos de procesos que generen un valor agregado importante a las viviendas como es el diseño interior por nombrar uno, se puede generar una diferenciación que permita satisfacer de mejor manera las necesidades

del segmento que se piensa en atacar, que anteriormente se definió como muy exigente. (Rivadeneira, 2005), (Porter, Estrategia Competitiva, 2009).

2.1.4. Factores Claves del Éxito

Propuesta Única de Valor. Con el objetivo de generar un mayor interés de los potenciales clientes hacia las propuestas que se van a generar (por ende lograr una rápida comercialización de los proyectos), y luego del estudio del macro y micro entorno, se ha determinado que en una industria cada vez más competitiva es muy importante generar alternativas diferenciadas y que posean propuestas únicas de valor interesantes. Proponemos el siguiente mix que conforma la Propuesta Única de valor de la compañía a implementarse:

- Diseños especializados para cada segmento objetivo.
- Producto ampliado con características innovadoras para el mercado actual.
- Personalización mediante la domótica con énfasis en la seguridad.
- Conjuntos no masivos para mantener exclusividad e intimidad. (Rivadeneira, 2005) (Porter, Estrategia Competitiva, 2009).

Ubicación geográfica. La selección del sitio para ubicar el proyecto es fundamental y debe ser coherente con los objetivos del proyecto. Para el presente estudio se ha escogido el valle de Los Chillos, debido a que posee proyectos que sirven a una gama de estratos socioeconómicos que va desde el medio al medio alto.

Tiempo de construcción y comercialización. Con el fin de disminuir el horizonte de riesgo se propone construir conjunto habitacionales de pequeño tamaño máximo 8 casas susceptibles de finalizarse en plazos de 2 años o menores.. Por otro lado deben implementarse las estrategias de promoción y comercialización que nos permitan conseguir este objetivo. (Rivadeneira, 2005).

MATRIZ POAM

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Económicos									
Crecimiento económico del país	X						X		
Principales impuestos				X			X		
Crecimiento del sector inmobiliario	X							X	
Aumento de crédito hipotecario	X						X		
Burbuja Inmobiliaria						X			
Déficit comercial generado por el sector						X			
Tecnológicos									
Inversión del gobierno en fibra óptica			X						
Mejora de la educación		X							
Sistemas constructivos alternos		X							
Baja capacitación de mano de obra				X			X		
Alta oferta de profesionales capacitados	X							X	
Alto nivel de tecnología en acabados	X						X		
Demográficos									
Concentración de población en centros urbanos	X							X	
Mayor nivel de educación	X							X	
Ingreso del país al bono demográfico	X								X
Rol activo de la mujer en el trabajo		X							
13.1% de la población es clase alta y media alta	X						X		
Menor número de integrantes del núcleo familiar			X						
Socio-Culturales									
Crecimiento de la clase media	X						X		

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Homogenización de estilo de vida	X							X	
Actitud positiva hacia la compra de vivienda	X						X		
Ciclo de vida familiar tradicional		X							
Ciclo de vida familiar no tradicional		X							
Apoyomayoritario al Gobierno	X							X	
Político-Legal									
Sector constructivo priorizado por el Gobierno	X							X	
Código Orgánico de la producción		X							
Leyes laborales, seguridad social y Régimen Tributario				X			X		
Leyes adicionales y ordenanzas que afecten a la industria				X			X		
Geográficos									
Carestía y alto costo de terrenos				X			X		
Lejanía de terrenos disponibles				X				X	
Competitivos									
Necesidad de capital				X			X		
Curva de aprendizaje					X				
Alta intensidad de competencia				X			X		
Baja diferenciación del producto	X						X		
Amenaza de productos sustitutos						X			
Mayor conocimiento de los clientes				X			X		
Aumento de demanda	X						X		
Aumento de oferta				X				X	
Estandarización de precios	X						X		

Tabla 7 Matriz POAM.

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

2.2. Segmentación

Luego de haber estudiado las variables de macroentorno y microentorno comenzaremos por definir el mercado de referencia y posteriormente realizaremos la elección del o los segmentos que se considerarán más idóneos para el giro del negocio.

“Esta elección implica la partición del mercado total en grupos de clientes con necesidades y características de comportamientos o motivaciones similares, que constituyen distintas oportunidades de mercado.” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 150)

2.2.1. Macrosegmentación

De acuerdo con Lambin el primer paso para implementar una estrategia de segmentación de mercado debe ser una definición de negocio que revele la verdadera función o propósito de la compañía, en una perspectiva orientada al cliente. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Para esto se deben contestar tres preguntas fundamentales:

¿En qué negocio o negocios estamos?

¿En qué negocio o negocios deberíamos estar?

¿En qué negocio o negocios no deberíamos estar?

Respondiendo a estas interrogantes podemos concluir que nuestro proyecto se encuentra en el negocio de las “soluciones de vivienda”.

Luego de haber determinado el ámbito de actividad, para conceptualizar el mercado de referencia tomando en cuenta las tres dimensiones como son el cliente, sus funciones o necesidades y las tecnologías que se utilizarán para satisfacer dichas necesidades, podemos determinar que nuestro mercado de referencia es la “construcción independiente de viviendas unifamiliares, creando valor mediante la especialización en el ciclo de vida de los segmentos objetivos escogidos”. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Al definir el mercado de referencia será más fácil identificar los seis elementos claves del empuje estratégico de la empresa, que según Lambin son:

- Los clientes que se abastecerán
- El paquete de beneficios que se suministrará
- Los competidores directos que se deben superar
- Las tecnologías sustitutas y los competidores a monitorear
- Las capacidades claves a adquirir
- Los actores de mercado principales con los que se tratará (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

2.2.2. Microsegmentación

A continuación un modelo propuesto por Adrián Rivadeneira fundamentado en las teorías de Lambin y Kotler relacionado con la segmentación de mercados y posteriormente con la selección de mercados objetivos.

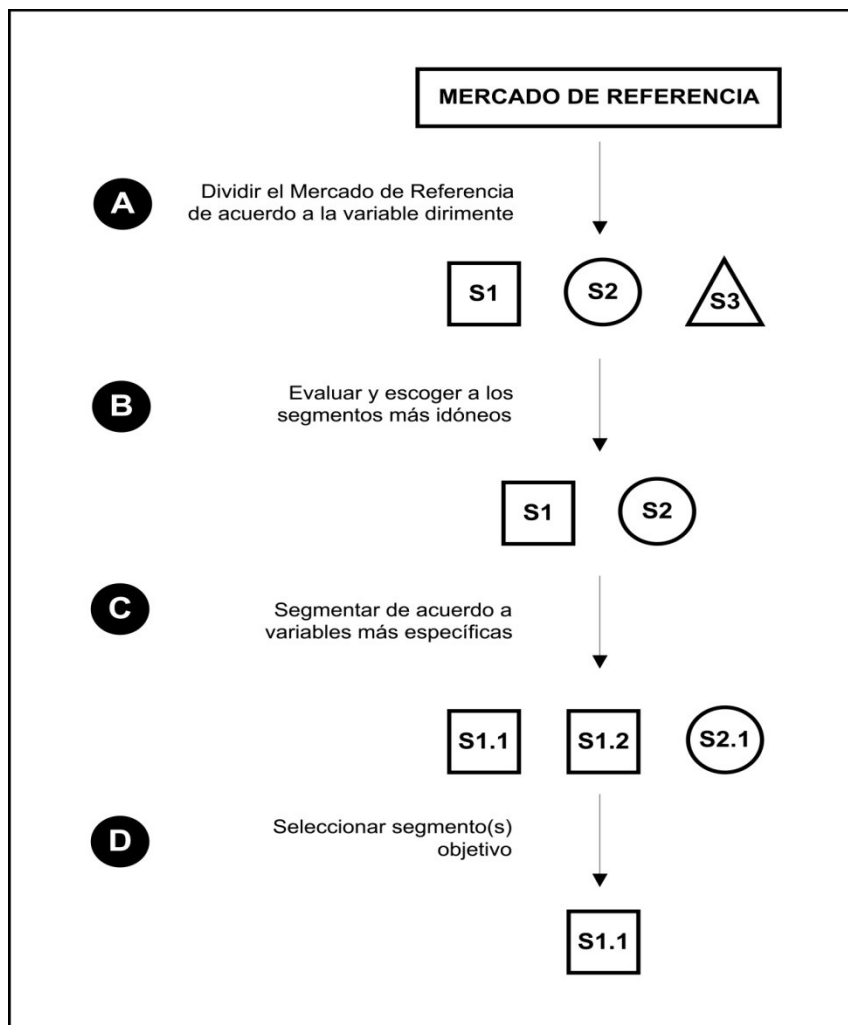


Ilustración 9 Modelo de Microsegmentación

Fuente: Investigación Ing. Adrián Rivadeneira

Para realizar la primera división del mercado de referencia, inicialmente se identificará una variable dirimente para la segmentación, en base a la cual se agruparán los compradores homogéneos del mismo.

Posteriormente, de entre estos conjuntos escogeremos aquellos que logren alcanzar un estatus mínimo requerido, y de cada uno de los escogidos estableceremos diferentes segmentos más específicos, contruidos de acuerdo a múltiples variables que clarifiquen su perfil. Una vez definidos una serie de segmentos que cumplan con las características buscadas en primera instancia, podremos escoger aquellos a los cuales, de acuerdo a nuestros objetivos y a los medios de los que dispondríamos, dirigiríamos específicamente nuestras estrategias y esfuerzos. (Rivadeneira, 2005, pág. 55)

Para el primer paso de la segmentación se utilizará como variable dirimente la “capacidad de compra”, esta implicará no solamente a los prospectos que tengan la capacidad de desembolsar las cantidades de dinero requeridas sino, mayormente a los que puedan ser sujetos de crédito que les permita acceder a los montos necesarios para acceder al proyecto a ejecutarse.

Consecuentemente se considera que la variable demográfica “ingresos” es la más adecuada para realizar esta etapa de la microsegmentación, además debido a que el producto que se ofrecerá es muy costoso.(Rivadeneira, 2005).

Ahora se establecerán rangos de costo de vivienda para la adquisición de las viviendas de los prospectos. Los rangos propuestos en base a la oferta del mercado actual en el país son:

- Viviendas entre \$ 8.000 y \$ 25.000
- Viviendas entre \$ 25.000 y \$ 40.000
- Viviendas entre \$ 40.000 y \$ 70.000
- Viviendas entre \$ 70.000 y \$ 100.000
- Viviendas de más de \$ 100.000

Luego de plantear los rangos de costo de la vivienda decidimos prescindir de los tres primeros, en consecuencia nuestros prospectos son los que tengan la capacidad económica de comprar una vivienda entre \$70.000 y \$100.00 por un lado y a los que económicamente les sea factible comprar una vivienda de más de \$100.000.(Rivadeneira, 2005).

Una vez determinados estos dos grupos asignaremos más variables para definir el perfil de los integrantes de los mismos.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.

CLASE SOCIAL	EDAD	OCUPACIÓN
Alta	28-35	Ejecutivo medio alto
Medio Alta	35-45	Ejecutivo alto
	45-55	Dueño de empresa
	55 o más	Retirado

Ilustración10. Variables Demográficas

Fuente: Marketing Estratégico. Lambin. Jean Jackes
Elaboración: Joseph Rivadeneira.

CICLO DE VIDA	ESTILOS DE VIDA	BENEFICIOS BUSCADOS
Soltero	Vida social activa	Economía
Casado sin hijos	Vida Familiar	Seguridad
Casado 1 hijo	Alto Estatus	Ubicación
Casado más de 1 hijo	Deportista	Comodidad
Postpaternidad	Viajero	Calidad
Padres solteros con hijos		Diseño

Ilustración11. Variables Psicográficas / Por Beneficios buscados.

Fuente: Marketing Estratégico. Lambin. Jean Jackes
Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Para la elaboración de la microsegmentación se han considerado tres tipos de variables que a continuación definimos de acuerdo al autor Lambin:

- Variables demográficas.- Mismas que reflejan las estadísticas vitales fácilmente medibles de una sociedad, y se utilizan como intermediarias en el análisis directo de las necesidades.
- Variables Psicográficas.- Su objetivo es complementar las variables demográficas agregando elementos como: actitudes, intereses, opiniones, percepciones y preferencias, para obtener un perfil más completo del consumidor. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

- Variables de beneficios buscados.- En estas variables la atención está puesta en las diferencias entre los sistemas de valores de los compradores, es decir busca explicar las diferencias que se dan en las preferencias y no simplemente dar las descripciones del comportamiento de compra. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Debido a que el resultado de la combinación entre sí de las variables consideradas para este estudio es demasiado extenso, se han elaborado 5 grupos con combinaciones de rangos de variables, mismas que nos sirven para clarificar el perfil de cada segmento creado. (Rivadeneira, 2005).

Segmento Soltero.-El estado civil es el que define principalmente a este segmento, está constituido principalmente por jóvenes de hasta 33 años, aunque cada vez el rango de edad sube. Son personas que debido a su condición rara vez necesitan el espacio que ofrece una vivienda unifamiliar por lo que generalmente se inclinan por la compra de suites o departamentos más pequeños a menudo de dos habitaciones. (Rivadeneira, 2005).

Segmento familia en formación.-

DEMOGRÁFICA	EDAD	30-40		
	CLASE SOCIAL	Media alta	Alta	
	OCUPACIÓN	Ejecutivo medio alto		
PSICOGRÁFICA	CICLO DE VIDA	Casado sin hijos	Casado 1 hijo	
	ESTILO DE VIDA	Vida social activa	Vida Familiar	Deportista
BENEFICIOS BUSCADOS		Economía	Seguridad	Ubicación

Ilustración12. Familia en formación

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Este segmento está compuesto por individuos jóvenes, con un hijo menor a los 6 años, poseen una vida social activa, deportiva y empiezan su etapa familiar. Debido a su preparación académica y a que existe un doble ingreso económico, están bien ubicados en el campo laboral, lo que les permite acceder a los créditos hipotecarios fácilmente adquiribles en este período. Este segmento es más sensible al precio que los segmentos siguientes, del estudio.

Normalmente siguiendo la tendencia de una familia que adquiere su primera vivienda, esta será una casa. (Rivadeneira, 2005).

Segmento familia Previsiva.-

DEMOGRÁFICA	EDAD	35-42		
	CLASE SOCIAL	Media alta	Alta	
	OCUPACIÓN	Ejecutivo medio alto	Ejecutivo alto	Dueño de empresa
PSICOGRÁFICA	CICLO DE VIDA	Casado más de 1 hijo	Padres solteros con hijos	
	ESTILO DE VIDA	Vida Familiar		
BENEFICIOS BUSCADOS		Calidad	Seguridad	Ubicación

Ilustración13. Familia Previsiva

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Dentro de este segmento se encuentran familias con algunos años de constituidas, donde existe un doble ingreso económico debido a que tanto el hombre como la mujer trabajan, los hijos se encuentran terminando el colegio o en la universidad. Como consecuencia de haber trabajado ya algunos años y de las nuevas necesidades de la familia, estarían dispuestos a comprar una vivienda con más comodidades. (Rivadeneira, 2005).

Segmento Acomodado.-

DEMOGRÁFICA	EDAD	35-40	40-55		
	CLASE SOCIAL	Media alta	Alta		
	OCUPACIÓN	Ejecutivo medio alto	Ejecutivo alto	Dueño de empresa	
PSICOGRÁFICA	CICLO DE VIDA	Casado 1 hijo	Casado más de 1 hijo	Padres solteros con hijos	
	ESTILO DE VIDA	Vida social activa	Vida Familiar	Alto Estatus	Viajero
BENEFICIOS BUSCADOS		Diseño	Seguridad	Ubicación	Calidad

Ilustración14. Segmento acomodado.

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Formado por familias y padres solteros con hijos, mismos que tienen como denominador común poseer una solidez económica importante y que sus hijos ya están en la universidad o terminando el colegio. Debido a estos dos factores logran llevar una vida social intensa. Normalmente ya poseen casa propia razón por la que en caso de decidirse por la compra de una nueva, esta deberá tener elementos que reflejen su alto estatus como espacios interiores y exteriores bastante amplios, espacios extra para la realización de actividades sociales como piscinas, BBQ, etc. (Rivadeneira, 2005).

Segmento Familia Madura.-Consistente en parejas de varios años de casados, generalmente sus hijos se han independizado, generalmente buscan una opción de vivienda que se ajuste a sus nuevas necesidades como son principalmente:

- Mayor seguridad
- Menor espacio
- Eliminación de barreras arquitectónicas como son gradas, desniveles, etc.
- Proximidad a familiares cercanos.
- Proximidad a centros para el cuidado de la salud.
- Proximidad a sitios para realizar actividades recreativas relajadas.

Debido a las condiciones especiales requeridas para satisfacer correctamente a este segmento por el momento lo descartamos. (Rivadeneira, 2005).

Selección de los segmentos objetivos._

Para la selección de los segmentos objetivo, se han tomado en cuenta factores como: tamaño del segmento, medida en que cada uno está siendo atendido actualmente por la oferta del mercado, valoración de un enfoque de especialización y factibilidad de comercialización. En este sentido, han sido elegidos dos segmentos para direccionar nuestros dos primeros productos (conjuntos residenciales especializados)(Rivadeneira, 2005, pág. 63):

Segmento familia en formación.- Se puede pensar que estas noveles familias, al tener la perspectiva de hijos en un futuro no muy lejano y poseer la posibilidad cierta de acceder a un crédito, valorarían mucho las ventajas de una casa con áreas adecuadas tanto exteriores como interiores para realizar las actividades que surjan de su nueva realidad.

Los espacios no deben ser necesariamente amplios pero si cómodos y funcionales, considerando que este es un segmento sensible al costo.

Segmento familia previsiva.- Debido a la nueva realidad que les presenta la necesidad de mantener una vida social más activa, considerando principalmente que sus hijos han crecido, son quienes más valorarían el valor agregado que obtendrían al adquirir una vivienda unifamiliar. Ya que ésta les ofrece las siguientes ventajas: seguridad, comodidad, homogeneidad de estilo de vida entre vecinos, mayores áreas sociales y exteriores e independencia. Este segmento es menos sensible al precio que el anterior.

	<p>FAMILIA EN FORMACIÓN</p>	
	<p>FAMILIA PREVISIVA</p>	

Ilustración 15 Segmentos Objetivos

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

2.3. Investigación de Mercado

Para la investigación de mercado se han escogido los estudios de investigación descriptiva, ya que de acuerdo al autor Jean Lambin los mismos sirven para describir las características de una situación dada, o de una determinada población. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

“Su propósito es proporcionar un gráfico de algún aspecto del mercado en un punto del tiempo o monitorear una actividad a través del tiempo.” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 131)

De las diferentes técnicas de investigación descriptiva, la escogida es la encuesta.

2.3.1. Tamaño de la muestra.

Para la recolección de la información se utilizará el método de muestreo no probabilístico ya que tiene por objetivo lograr profundidad antes que generalidad en la información, y dentro de éste se manejará el muestreo de conveniencia es decir se considerarán los respondientes que están más convenientemente disponibles. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

El tamaño de la muestra se definió de acuerdo a la siguiente tabla:

**FORMULA PARA EL CALCULO DE LA MUESTRA DE POBLACIONES FINITAS
MENORES**

n	=	$N * \delta^2 * z^2$
		$[(N-1) * E^2] + (\delta^2 * z^2)$

DONDE:

n=	tamaño de la muestra
N=	población target
δ=	desviación estándar
=	$p * q$
	p = probabilidad de éxito = 0,50 q = probabilidad de fracaso = 0,50
z=	nivel de confiabilidad 95%

Ilustración16. Tamaño de la muestra.

Fuente: Estadística para Administradores.

Para la presente investigación se considerará un rango poblacional de 500.000 elementos del universo poblacional de la ciudad de Quito, con el 50% de probabilidad de éxito y 50% de probabilidad de fracaso, un error de estimación del 8% y un nivel de confiabilidad del 95%.

Lo que nos da como resultado un total de 150 unidades muestrales.

2.3.2. Elaboración de la Encuesta.

Pregunta 1. Usted actualmente habita:

- Arrendando:
- Departamento
- Casa en conjunto

- Casa independiente
- Vivienda Propia: ¿Hace cuánto la adquirió?
- Vive con Familiares

Pregunta 2. Para una proveer de seguridad a su vivienda, cuáles de los siguientes elementos serían imprescindibles. Seleccione 2.

- Alarma
- Guardianía permanente
- Monitoreo desde su celular o una laptop
- Cerca eléctrica
- Puertas eléctricas
- Intercomunicadores
- Cerramiento elevado

Pregunta 3. ¿Si fuese a adquirir una vivienda, preferiría que posea espacios verdes exteriores? (Rivadeneira, 2005).

- Si
- No
- Indiferente

Pregunta 4. Para usted la privacidad, independencia y comodidad que le pueda dar una vivienda es:

- Muy importante
- Medianamente importante
- Poco importante

Pregunta 5. Si usted considerara cambiar su vivienda actual, ¿a qué sector de la ciudad preferiría ir?

- Norte de Quito
- Valle de Cumbayá
- Valle de San Rafael
- Otro

Pregunta 6. Si usted considerara comprar una vivienda, ¿qué tipo de construcción preferiría?

- Tradicional con techos inclinados y teja
- Moderna con amplios ventanales y balcón
- Indiferente (Rivadeneira, 2005).

Pregunta 7. Si usted considerara comprar una vivienda, ¿qué atributos le parecen más importantes? Seleccione 2

- Precio
- Seguridad
- Diseño
- Ubicación
- Otro (especifique)

Pregunta 8. Indique el número de cada uno de los siguientes espacios que debería tener una vivienda para que usted se sienta cómodo en ella.

- Dormitorios: 2, 3 ó 4
- Baños: 3, 4 ó más

- Estacionamientos: 1, 2 ó 3

Pregunta 9. Seleccione tres características especiales que usted desearía que tuviese su vivienda:

- Cuarto de juegos
- Cocina amplia
- Cuarto de servicio
- Solamente baño de servicio
- Estacionamiento cubierto
- Balcón
- Terraza exterior
- Área de BBQ (Rivadeneira, 2005).

Pregunta 10. Si fuese a adquirir una vivienda Ud. Preferiría que está tuviera:

- 2 pisos
- 3 pisos
- Indiferente

Pregunta 11. Si una casa le ofreciera atributos extra. ¿Cuál o cuáles de los siguientes le interesaría más? (Escoja máximo dos)

- Monitoreo de la casa desde su celular o por internet
- Sistema central de control de música en varios ambientes
- Sistema central de control de luces en varios ambientes
- Ninguno

Pregunta 12. Si fuese a adquirir una vivienda, el precio aproximado sería de:

- Menos de 40.000
- Entre 40.000 y 70.000
- Entre 70.000 y 100.000
- Más de 100.000

Pregunta 13. Indique como financiaría su compra

- Sin entrada 100% financiado
- 30% entrada y 70% financiado
- 40% entrada y 60% financiado
- más del 40% de entrada y la diferencia financiada (Rivadeneira, 2005).

Pregunta 14. Su estado civil es

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Otro

Pregunta 15.Cuál es su actividad principal

- Empleado
- Independiente
- Dueño de empresa o negocio.
- Otro

Pregunta 16. Cuál es su edad

2.3.3. Tabulación y análisis.

A continuación se explicará lo que se buscaba obtener con cada una de las preguntas de la encuesta, y posteriormente se realizará un pequeño análisis fundamentándonos en las respuestas conseguidas.

Es importante recalcar que se consideró a todo encuestado que contestó nuestras preguntas en su totalidad como un posible comprador, mientras los no interesados simplemente no terminaron el cuestionario.

PREGUNTA 1:

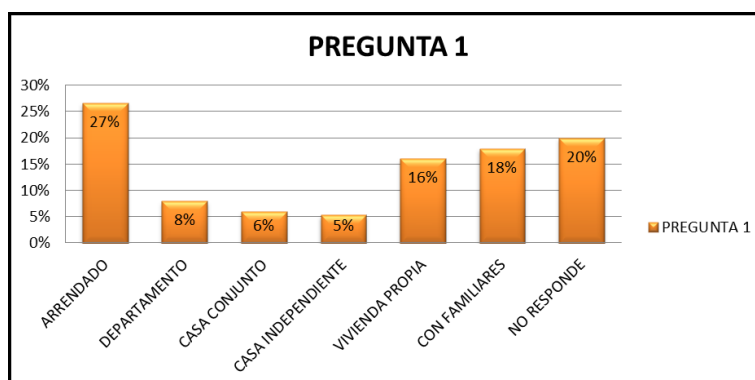


Ilustración 17 Porcentajes pregunta 1

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Con esta pregunta se busca conocer el estado actual del encuestado en lo que respecta al tipo de vivienda, logrando así un primer acercamiento a su status económico y posibles preferencias. Los resultados son que el 27% arriendan algún tipo de vivienda siendo al porcentaje más alto los departamentos, seguido de casas en conjunto y por último viviendas independientes. Por otro lado tenemos un 18% que viven con familiares y por último un 16 % que posee vivienda propia. De estos datos podemos concluir que una gran mayoría de los encuestados no poseen vivienda propia. (Rivadeneira, 2005).

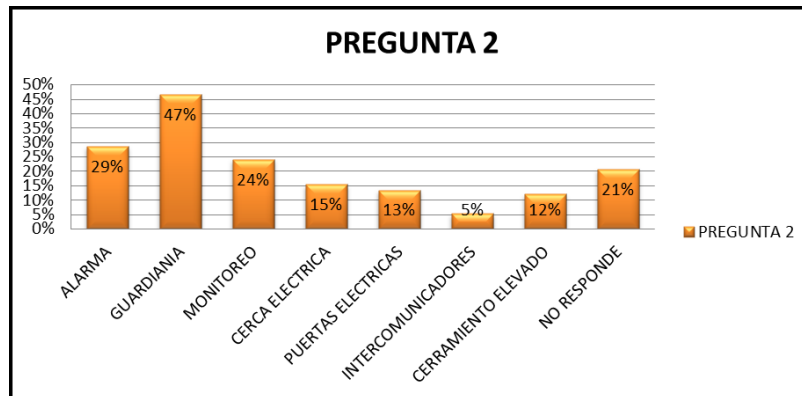
PREGUNTA 2:

Ilustración 18 Porcentajes pregunta 2

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Ya que consideramos a la seguridad como un tema muy importante para la sociedad ecuatoriana en general, aquí se buscó averiguar cuáles elementos relacionados con la misma son los más valorados por los prospectos encuestados, esta información nos resultará muy útil para el mix de marketing. Vemos que al 47% le pareció muy importante la guardianía, al 29% la utilización de alarmas, y como dato interesante al 24% le agradaría un método innovador como el monitoreo utilizando el internet.

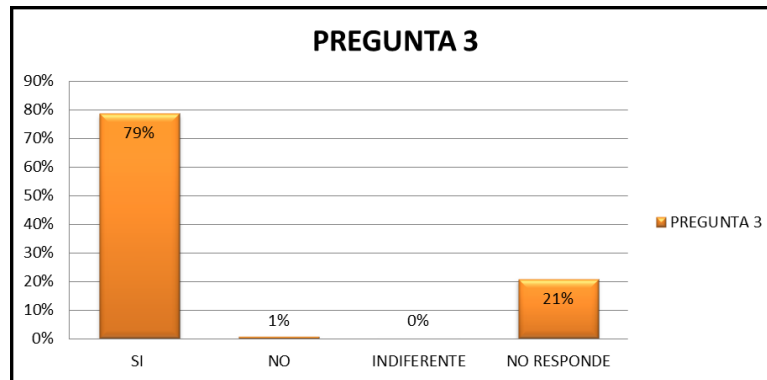
PREGUNTA 3:

Ilustración 19 Porcentajes pregunta 3

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

En esta pregunta de tipo indirecto se intenta establecer las preferencias de la gente en cuanto a la adquisición de una casa o departamento. Vemos que el 79% es decir una gran mayoría desea adquirir una casa como vivienda propia.

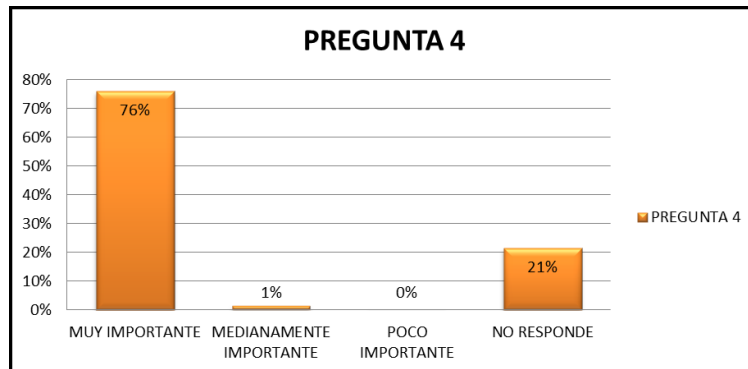
PREGUNTA 4:

Ilustración 20 Porcentajes pregunta 4

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Al igual que la anterior y en busca de evitar sesgos en la recolección de la información, implícitamente se busca corroborar la intención de compra de departamento o casa.

Vemos que nuevamente el 76% de los encuestados prefieren la privacidad e independencia propias de una casa.

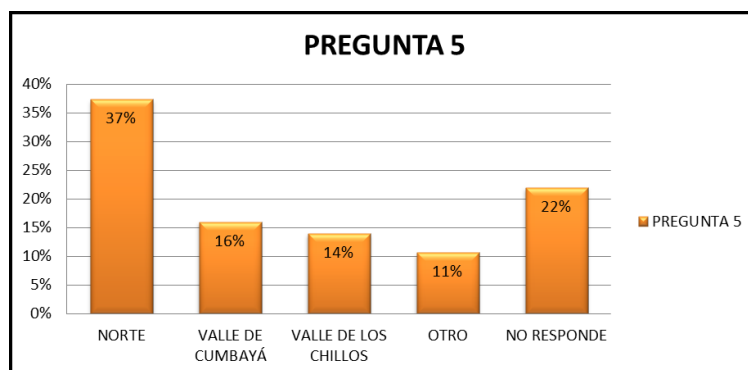
PREGUNTA 5:

Ilustración 21 Porcentajes pregunta 5

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Esta pregunta tiene por objeto determinar cuáles son los sectores geográficos preferidos para vivir por la gente. Es de vital importancia para decidir en que lugar ubicar el proyecto a construirse. Vemos que un 37% prefiere el Norte de Quito, seguido por un 16% de Cumbayá y un 14% del Valle de Los Chillos. Debido a la falta de terrenos, el Norte de Quito está consolidándose como un área con vocación hacia la construcción en altura, es por esto que la vivienda unifamiliar y multifamiliar está mudándose hacia los Valles y sectores aledaños al centro consolidación de la ciudad. Por lo que es interesante el observar que la demanda de dicha tipología de vivienda es prácticamente igual en los Valles de Cumbayá y Los Chillos, mientras por debajo de los mismos están sectores como Calderón, centro de Quito y la Mitad del Mundo.

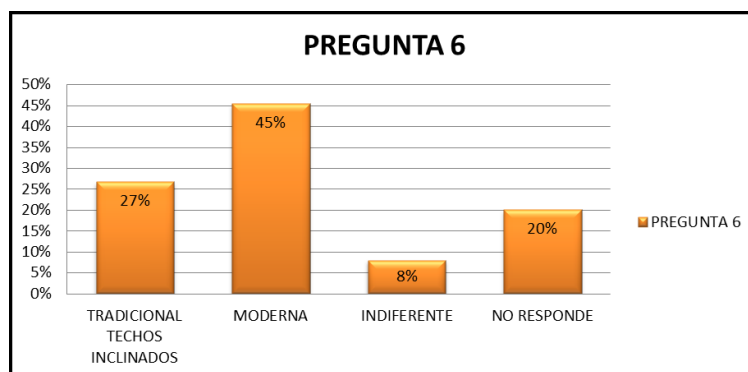
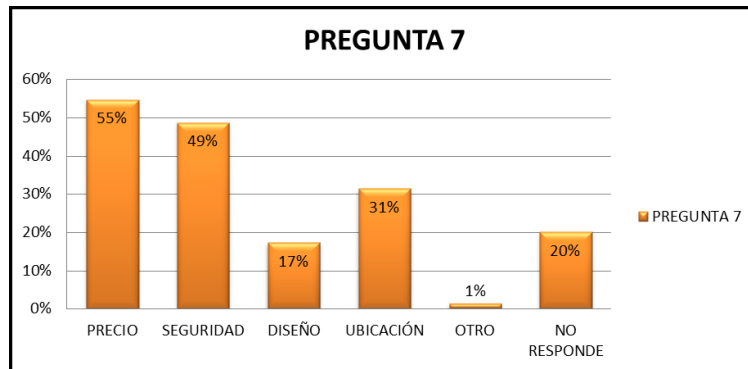
PREGUNTA 6:

Ilustración 22 Porcentajes pregunta 6

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Esta pregunta es gran utilidad para definir el tipo de arquitectura a manejarse en los futuros proyectos, además se debe considerar que de acuerdo el tipo de acercamiento que se dé al tema estético de los proyectos este tendrá un impacto diferente en los costos de producción de las viviendas. Vemos que un 45% prefiere una arquitectura contemporánea vs. El 27% que la prefiere de tipo tradicional, esto al parecer se enmarca dentro de una tendencia a nivel mundial de traslado hacia lo contemporáneo.

PREGUNTA 7:**Ilustración 23** Porcentajes pregunta 7

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Esta pregunta nos podría dar la pauta de los atributos percibidos como más importantes por el prospecto al momento de decidirse por realizar la compra, como vemos el precio es el más importante con el 55%, seguido por el 49% de la seguridad, 31% corresponde a la ubicación y por último el 17% es el diseño.

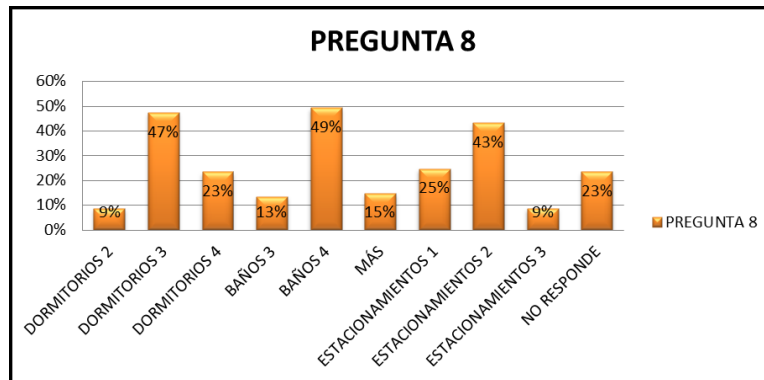
PREGUNTA 8:

Ilustración 24 Porcentajes pregunta 8

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

La pregunta 8 es de tipo técnico ya que es una manera de realizar un levantamiento de necesidades de los futuros usuarios de nuestros proyectos. Los resultados son los siguientes: el 47% de los encuestados prefieren que su casa posea 3 dormitorios, el 49% 4 baños, y el 43% 2 parqueaderos.

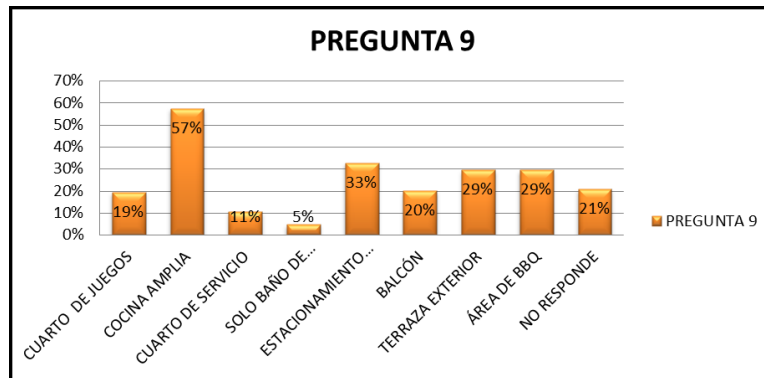
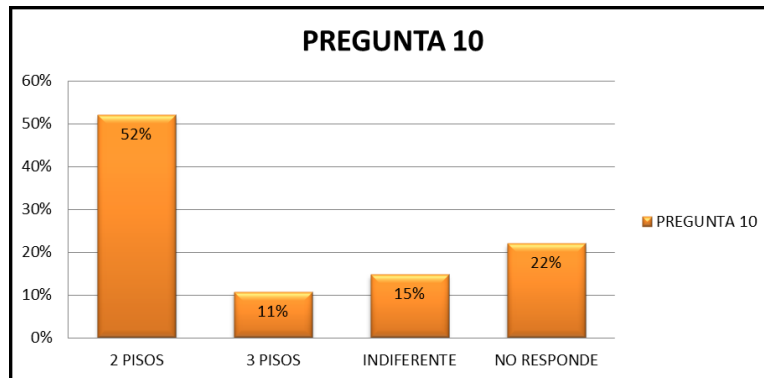
PREGUNTA 9:

Ilustración 25 Porcentajes pregunta 9

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Mediante esta pregunta identificamos los espacios especiales que necesitan ser considerados, para que el diseño satisfaga de una manera adecuada las necesidades de los futuros usuarios. Enunciando los más representativos el orden sería el siguiente: 57% cocina amplia, 33% estacionamiento cubierto, 29% área de BBQ. y terraza exterior, 20% balcón. Es interesante recalcar que debido a las nuevas leyes que amparan al trabajador y por ende encarecen su contratación, se denota que el cuarto de servicio ya no es una prioridad dentro del diseño de una vivienda.

PREGUNTA 10:**Ilustración 26** Porcentajes pregunta 10

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Esta pregunta nos aclara las preferencias en lo que tiene que ver a la distribución vertical de la vivienda, además tiene una incidencia muy importante en el escogimiento del terreno a comprarse ya que afecta principalmente al área del mismo. Por otro lado va a tener una injerencia definitiva en el cálculo estructural de los proyectos. A la luz de las repuestas podemos ver que el 52% de las personas prefieren una vivienda de 2 pisos, el 11% se decantan por tres pisos y al 15 % le es indiferente.

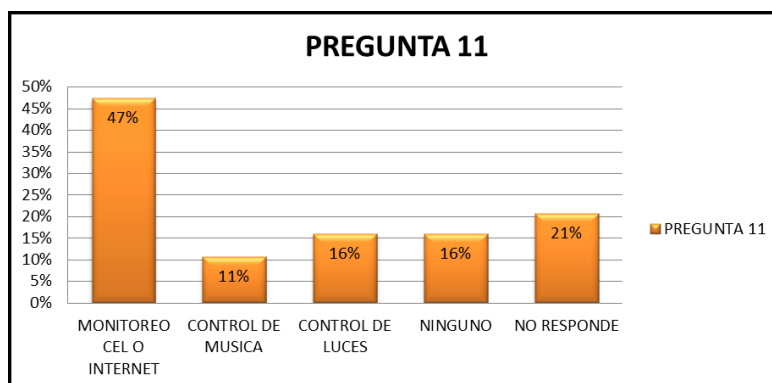
PREGUNTA 11:

Ilustración 27 Porcentajes pregunta 11

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Con el afán de lograr elementos diferenciadores en nuestra propuesta, esta pregunta nos ayuda a determinar en primer lugar la viabilidad del uso de la tecnología para este fin, y en segundo lugar a definir qué aplicación de la misma sería más valorada como atributo extra. Los resultados son los siguientes: 47% monitoreo mediante celular o internet, 16% control centralizado de luces, 11% control centralizado de música.

Podemos observar que en concordancia con preguntas anteriores los prospectos ven a la seguridad como un tema fundamental, y por lo tanto la utilización de la tecnología en este ámbito, sería muy bien recibida.

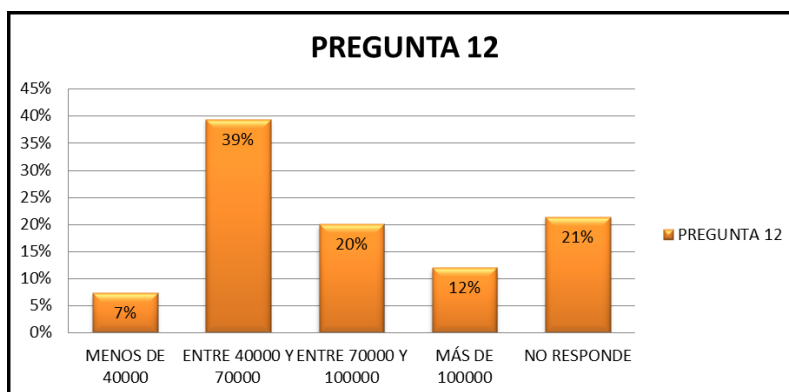
PREGUNTA 12:

Ilustración 28 Porcentajes pregunta 12

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Aquí se busca determinar la demanda de vivienda de acuerdo a su costo. Podemos determinar que el 39% de la demanda está en un rango entre 40000 y 70000, el 20% entre 70000 y 100000 y el 12% más de 100000.

Por lo tanto al ser el rango de más de 100000 USD el de menor volumen se ve imprescindible el convertir a la búsqueda de la diferenciación y satisfacción total del cliente en herramientas básicas para incursionar en dicho segmento.

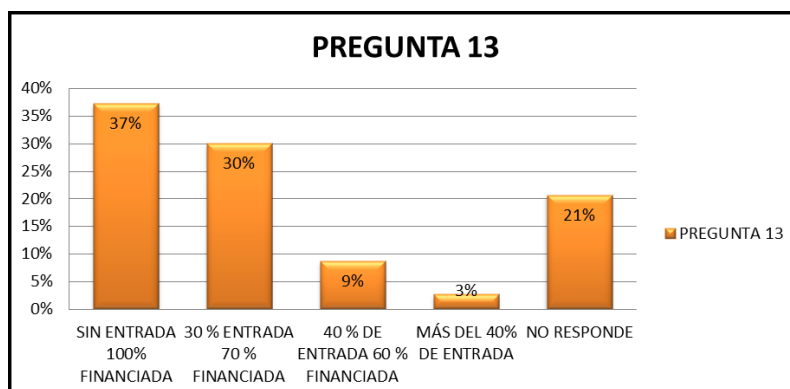
PREGUNTA 13:

Ilustración 29 Porcentajes pregunta 13

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Con esta pregunta se buscó investigar la apertura de los futuros compradores al concepto de entregar un valor como entrada. Punto muy importante para la realización de los flujos de caja en el análisis financiero posterior. Como se ve a pesar de que se dio la opción de comprar la vivienda sin dar una entrada, es interesante el ver que un alto porcentaje de los encuestados coincidieron en hacerlo. Los resultados son 37% sin entrada, 30% con 30% de entrada, 9% con 40% de entrada y apenas un 9% con más del 40% como entrada.

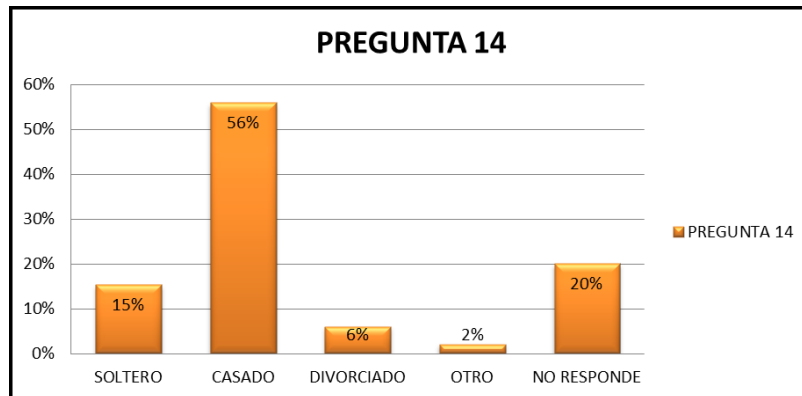
PREGUNTA 14:

Ilustración 30 Porcentajes pregunta 14

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

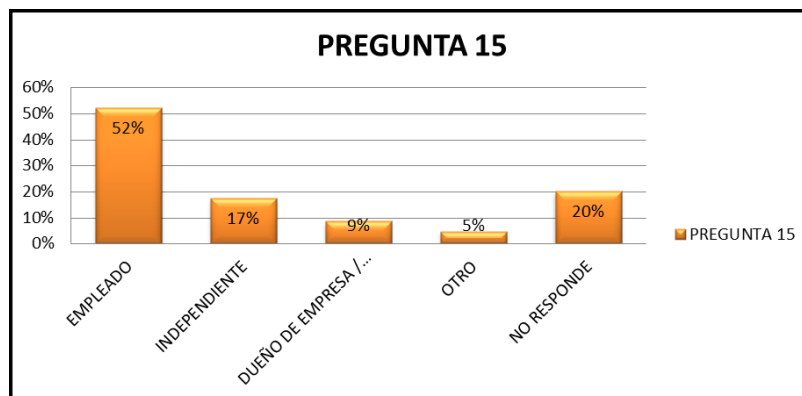
PREGUNTA 15:

Ilustración 31 Porcentajes pregunta 15

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

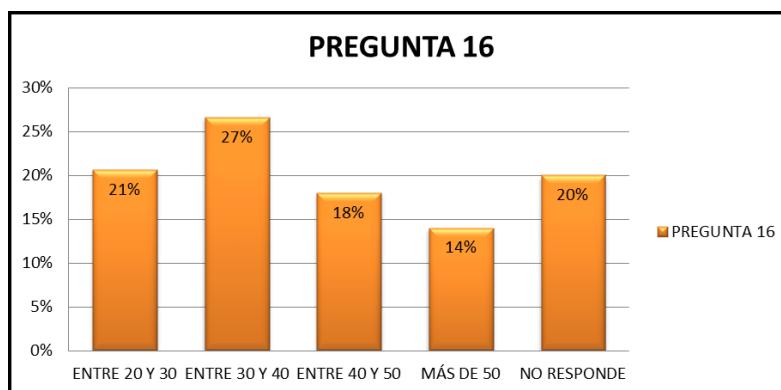
PREGUNTA 16:

Ilustración 32 Porcentajes pregunta 16

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

De la información demográfica obtenida en la encuesta determinamos que: el 56% de los interesados en comprar una vivienda son casados, el 15% solteros y el 6% divorciados. En cuanto a la edad el 27% están en el rango entre 30 y 40 años, el 21% entre 20 Y 30 años, el 18% entre 40 y 50 y por último el 14% tiene más de 50.

En lo que respecta a la actividad económica predominan los empleados con los 52%, independientes con el 17%, y los dueños de empresa con el 9%. Estos datos resultan útiles para el propósito comercial del presente trabajo, ya que la mayoría de las personas requieren un crédito para la adquisición de viviendas, y las instituciones financieras que trabajen con nuestro segmento de futuros clientes, prefieren personas empleadas de niveles medios y altos, con ingresos permanentes y relativamente altos.

2.4. Demanda

Considerando los resultados obtenidos en la precedente encuesta podemos determinar que el 27 por ciento de los encuestados viven arrendando, mientras el 18 por ciento lo hacen con familiares, es decir que un 45 por ciento no poseen vivienda propia.

De acuerdo a datos proporcionados por el INEC en 2013 el tamaño promedio de un hogar ecuatoriano es de 3,9 personas; mientras que según la página web del Distrito Metropolitano de Quito, la población actual de la Capital es de

2'239.191 habitantes. (La Hora, 2013) (Municipio de Quito, 2013)

Dividiendo la población para el número de integrantes de las familias en el país observamos que en la ciudad de Quito existen 574.152 familias.

Además según datos de la página web del Distrito Metropolitano de Quito, en la ciudad existen 764.180 viviendas. (Municipio de Quito, 2013)

Cálculo de familias que no poseen vivienda:

$574.152 \times 45\% = 258.368$ familias sin vivienda.

Cálculo de familias con vivienda:

$574.152 - 258.368 = 315.784$ familias con vivienda.

Cálculo de vivienda per cápita:

$764.180 / 315.784 = 2.41$, es decir la tendencia es de que las familias posean más de una vivienda. Normalmente un para habitar y otra como inversión.

Mientras que la relación de viviendas existentes vs. la totalidad de familias es la siguiente:

$764.180 / 574.152 = 1.33$

2.5. Demanda insatisfecha

Observamos que nivel nacional existe un déficit de 1'200.000 unidades de vivienda mismo que va en aumento cada año. (A bordo, 2013).

Por otro lado tomando en consideración las licencias de construcción otorgadas por el Municipio de Quito en los últimos 5 años vemos que en promedio en la ciudad se han construido 6.225 viviendas al año. (Municipio de Quito, 2013)

Cálculo de demanda insatisfecha:

$258.368 - 6225 = 233.700$ Unidades de demanda insatisfecha.

UNIDADES Y AREAS CON LICENCIA DE CONSTRUCCION EN EL D.M.Q.°									
POR TIPO DE USO SEGÚN AÑOS									
Descripción (código ^{***})	TOTAL	AÑO							
		2013 ^{**}	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
Licencias de Construcción	15.805	981	2.399	2.371	2.530	2.199	1.559	1.421	
Construcción Total (area bruta) m2.	-364	10.288.584,59	1.367.304,47	1.954.510,48	1.418.860,45	1.368.068,05	1.135.433,74	1.016.178,19	789.180,10
Area util total m2.	-359	7.409.838,42	798.606,42	1.290.490,57	1.079.896,42	973.387,97	905.140,78	754.045,78	619.859,31
Viviendas	43.962	4.559	9.273	5.887	5.866	5.541	4.098	3.085	
Vivienda <65 m2	-301	8.243	1.089	2.726	1.176	959	721	612	250
Vivienda >65 <120 m2	-305	23.985	2.517	4.644	3.199	3.454	3.244	2.114	1.770
Vivienda >120 m2	-309	11.734	953	1.903	1.512	1.453	1.576	1.372	1.065
Total Area Util m2 Viviendas	4.882.385,28	461.094,66	929.396,23	657.309,56	616.482,30	624.350,07	492.614,38	406.574,91	
Area util m2 de Vivienda <65m2	-302	433.461,32	61.870,67	141.146,08	61.729,23	43.199,05	37.263,78	33.598,44	13.840,16
Area util m2 de Vivienda >65 <120m2	-306	2.165.652,49	224.179,71	426.756,00	302.194,53	271.788,86	298.714,47	197.672,08	174.108,39
Area util m2 de Vivienda >120m2	-310	2.283.271,47	175.044,28	361.494,15	293.385,80	301.494,39	288.371,82	261.343,86	218.626,36

Tabla 8 Licencias de Construcción por años en la ciudad de Quito

Fuente: Municipio de Quito

2.6. Oferta

Para el análisis de la oferta en el sector constructivo de la ciudad de Quito, resumiremos lo estudiado en el capítulo referente a la rivalidad entre competidores, enfocándonos en los segmentos objetivos seleccionados.

En el sector constructivo actual existen cuatro competidores:

- Constructoras grandes
- Constructoras medianas y pequeñas
- Constructores independientes
- Inmobiliarias grandes que han realizado una integración hacia atrás.

Al observar esta composición de la oferta podemos observar que de los cuatro competidores tres son compañías mejor establecidas; mismas que poseen una estructura organizacional que les permite generar de manera más inteligente políticas que favorezcan a su cadena de valor; por consiguiente se ve un muy alto gasto en publicidad y en canales de distribución y una actitud agresiva hacia el aumento de su participación en el mercado. (Rivadeneira, 2005).

Por su parte los constructores independientes generalmente utilizan la técnica del benchmarking para mantenerse competitivos dentro de la industria, considerando los limitantes que su falta de preparación gerencial trae consigo.

Las viviendas para la clase media, media alta y alta, ofertadas en el mercado actual son prácticamente estandarizadas, manejan los mismos espacios, diseños y nivel de acabados según el segmento al que sirven, poseen los mismos servicios postventa que generalmente son el asesoramiento al cliente en la consecución de su préstamo

hipotecario; provocando de esta manera una fuerte competitividad por atraer y lograr que un cliente se incline por su propuesta. (Rivadeneira, 2005).

Normalmente la constructoras grandes, medianas y la inmobiliarias grandes manejan conjuntos de más de 40 unidades habitacionales que incluyen servicios comunales a menudo utilizados como elemento diferenciador como son: piscinas, salas comunales, gimnasios, canchas deportivas y parques.¹⁰

Mientras las constructoras pequeñas, constructores independientes e inmobiliarias pequeñas manejan conjuntos que van desde 3 casas normalmente hasta 16 viviendas, en dichos conjuntos los servicios comunales tienden a ser los básicos solicitados por las reglamentaciones vigentes en la ciudad de Quito, referidas al área de construcción.¹¹

Además no obstante la lucha encarnizada por obtener compradores no se observa una competencia de precios, que sería muy dañina para la industria, al contrario se manejan valores muy similares entre grandes constructoras y el resto de competidores. (Rivadeneira, 2005). Analizando los precios se puede concluir que los valles de Tumbaco y Cumbayá tienen valores más altos que los del Valle de Los Chillos, con un promedio de 1026,77 USD/m² los dos primeros versus los 831,78 USD/m² en Los Chillos.

En cuanto al financiamiento lo más común es que los constructores soliciten un 10% para la firma de la promesa de compra-venta, un 20% durante la construcción de la vivienda, y el restante 70% financiado a través de un banco o cualquier otra institución financiera.¹²

¹⁰ Visita realizada a stand de ventas de la compañía. 25/05/2013

¹¹ Visita realizada a stand de ventas de la compañía. 25/05/2013

¹² Visita realizada a stand de ventas de la compañía. 25/05/2013.

2.7. Marketing Mix

2.4.1. Producto

Según Phillip Kotler, para lograr la definición del producto se deben tomar en cuenta los tres niveles del mismo:

- **Producto Básico:** Es la identificación de una necesidad o problema existente del cliente, a solucionarse. En nuestro caso nuestro producto resolvería una necesidad de “obtener refugio y habitación, de acuerdo a las necesidades de cada segmento.”
- **Producto Real:** Este sería la construcción de vivienda unifamiliar en conjuntos o aisladas.
- **Producto Ampliado:** Incluiría todos los atributos extrínsecos al producto a proporcionarse antes, durante y después de la compra. (Maestrías en Políticas Públicas, 2001)

Producto real.-

Portal de Génova: Este conjunto de casas estará concebido de acuerdo a las preferencias y necesidades determinadas en las encuestas; y es el resultado de contrastarlas con la oferta actual de viviendas en la ciudad de Quito.

De acuerdo a la segmentación de mercado realizada, existen ciertas necesidades propias de las familias a servirse, que merecen una respuesta directa a nivel de la concepción arquitectónica; por ejemplo con la creación de espacios adecuados tanto en número, tamaño, usos y confort; todo esto con el fin de buscar la especialización del producto a ofrecerse a cada segmento objetivo escogido.

El conjunto estará compuesto por cuatro casas unifamiliares adosadas de 125 m² de construcción en dos plantas. Implantadas en un terreno de 124 m² aprox. cada una. Estarán ubicadas en el Valle de Los Chillos.

Cada casa poseerá dos estacionamientos y un espacio exterior de 26 m² de área verde, BBQ y jardines; estas áreas exteriores de recreación son atributos muy importantes para diferenciar nuestro producto.

Interiormente las casas constarán de los siguientes espacios:

- Planta baja: Un porche exterior de ingreso, un medio baño, sala comedor en un mismo espacio. El comedor se relacionará con el patio posterior mediante una mampara de aluminio y vidrio piso-techo. Una cocina semi-abierta tipo americano y un pequeño patio de servicio con sitio para las máquinas, por último se diseñará una bodega bajo la grada.
- Planta Alta: Una sala de estar familiar, dos dormitorios con closets, un baño completo, y un dormitorio master con baño completo.

Tomando en cuenta que uno de los atributos más importantes para las personas en la actualidad es la seguridad, se piensa diferenciar nuestro producto con la utilización de la tecnología para dar respuesta a esta necesidad de nuestros futuros clientes. Es así como mediante la utilización de la domótica, se piensa dotar a cada vivienda de un sistema para monitorearla desde una computadora o desde un celular, aparte de esto los cerramientos poseerán cercas eléctricas y se colocarán citófonos con imagen a blanco y negro dentro de las casas.

Las casas serán diseñadas con un estilo moderno y minimalista, dando mucha importancia a la luz y a la relación interior-exterior, mediante la utilización de grandes

ventanales y claraboyas. Su estructura será con losas y columnas de hormigón armado y mampostería de bloque.

En cuanto a acabados se utilizará porcelanato nacional para sala comedor y escaleras, mientras que en cocina y baños irá cerámica nacional. Piso flotante de origen alemán o belga se utilizará para toda la planta alta. Piezas sanitarias y fregadero de cocina marca FV, tipo medio.

Tubería de agua fría y caliente en cobre, ventanería en aluminio y vidrio, mobiliario de cocina y closets, en melamínico. Mesones de granito chino en cocina y mármol en baños.

PORTAL DE GÉNOVA	NÚMERO DE ESPACIOS	M2
Sala	1	13,50
Comedor	1	12,96
Cocina	1	9,49
Medio Baño	1	1,77
Área de máquinas	1	3,51
Sala de estar	1	8,21
Baño completo compartido	1	5,38
Dormitorio A	1	12,94
Dormitorio B	1	12,96
Dormitorio Master	1	22,60
Baño completo	1	5,38
SUBTOTAL	11	108,70
ÁREA DE CIRCULACIÓN		16,30
TOTAL CONSTRUÍDO		125,00

Tabla 9 Espacios Conjunto Portal de Génova.

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Producto ampliado.-

Basándonos en la premisa de que el producto es un conjunto de atributos y beneficios que van más allá del producto físico en sí, se ha establecido una serie de actividades

orientadas a mejorar nuestro servicio al cliente durante las diferentes etapas de la negociación .

Servicios antes de la Venta.

Asesoría financiera.- Debido a que la mayoría de los compradores de vivienda actualmente se inclinan por trabajar con el IESS, se ofrecerá una ayuda para agilizar los trámites requeridos por esta institución para calificar al prospecto y llegar al desembolso final del dinero. (Rivadeneira, 2005).

Servicios durante la venta.

Asesoría en diseño interior y acabados.- Este servicio tiene la finalidad de darle un valor agregado a nuestro producto y al mismo tiempo aprovechar la experiencia que poseemos en este campo. Se considera que mediante este servicio conseguiremos una diferenciación en el mercado, al ayudar al futuro cliente a lograr un ambiente armonioso y personalizado. (Rivadeneira, 2005).

En el caso de que la vivienda se encuentre en las primeras fases de construcción se dará la posibilidad incluso de cambios en la distribución interior, siempre y cuando no afecten al exterior de la edificación de una manera importante.

Varias opciones de acabados.- Ahondando más en la estrategia de diferenciación y apoyándonos en el servicio antes mencionado (asesoría en diseño interior y acabados), se proveerá al cliente al mismo precio de venta de una gama limitada de opciones de acabados que variarán principalmente en colores y diseños.

Posibilidad de realizar mejoras al producto básico.- Con el fin de conseguir un muy alto nivel de personalización de nuestro producto se ofrecerán por un costo adicional, una serie de alternativas tecnológicas y de acabados.

En lo referente a la tecnología se usará la domótica como fuente principal de diferenciación, por ejemplo se ofrecerán:

- Sistemas centralizados para controlar el audio en diferentes ambientes.
- Sistemas para el control y ahorro de la iluminación.

En cuanto a acabados se pueden mejorar el tipo de mobiliario de cocina, grifería, acabados de piso, colocación de recubrimientos tipo piedra o cenefas decorativas en paredes y por último la pintura con la aplicación del estuco veneciano.

Servicios después de la venta.

Rápida respuesta a defectos de fabricación.- Al considerar muy importante el resolver a la mayor brevedad posible las quejas del cliente que obedezcan a algún error constructivo si es que las hubiera, se mantendrá una comunicación directa con el usuario mediante llamadas telefónicas de monitoreo durante el primer mes luego de la compra, y en caso de detectar fallas se propone que el tiempo de respuesta no sea mayor a 5 días laborables.

Entrega simbólica de la vivienda.- Con el fin de crear lazos afectivos y demostrar la importancia que tienen para nuestra empresas los clientes, se harán entregas simbólicas de cada vivienda con un brindis, donde se entregará un ramo de flores a la esposa y una carta de agradecimiento a la familia por habernos preferido.

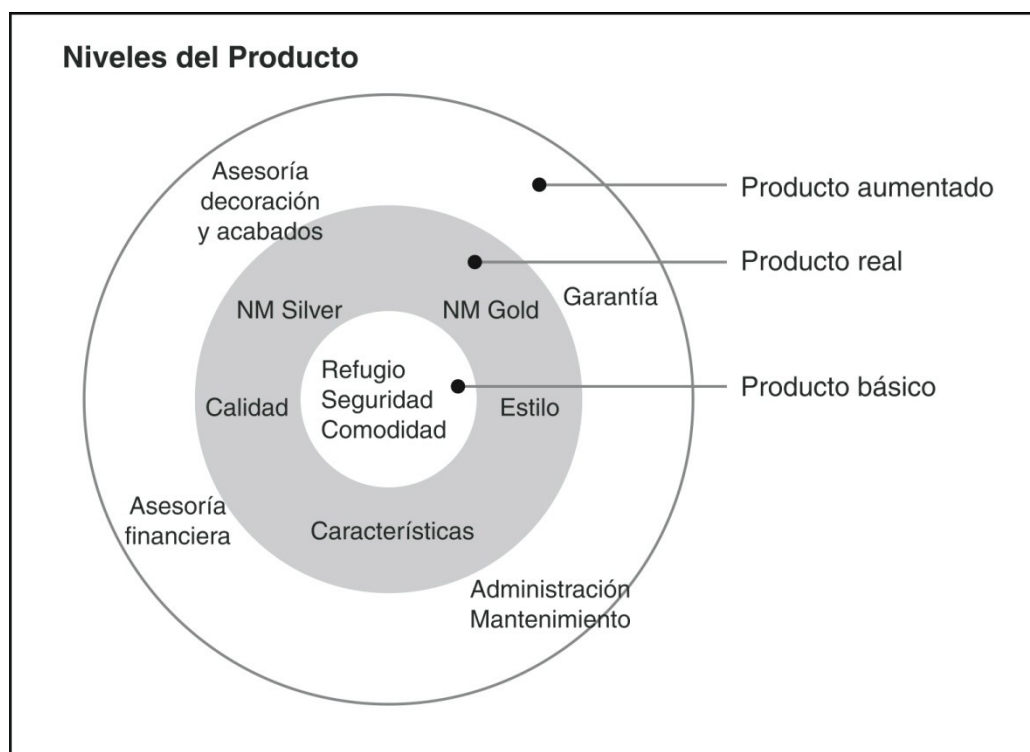


Ilustración 33 Niveles de Producto

Fuente: Mercadotécnica. PhillipKotler.
Elaboración: Ing. Adrián Rivadeneira.

2.4.2. Plaza

Basándonos en que el objetivo de la plaza o distribución es el de poner a disposición de los clientes el producto y hacerlo accesible para ellos, y tomando en cuenta que debido a su alto costo es de mucha importancia lograr que los interesados lleguen a conocer nuestra propuesta, se empleará una estrategia de acercamiento tanto físico como virtual a nuestro proyecto por parte de nuestros prospectos. (Rivadeneira, 2005).

Casa Modelo.- El elemento base de nuestra estrategia de plaza es el construir una casa modelo en el sitio de construcción del conjunto, para conseguir que las personas interesadas conozcan y sientan de primera mano los espacios, diseño, tecnología utilizada, etc, con el fin de que el futuro comprador se familiarice con el producto ofrecido y sus beneficios. (Rivadeneira, 2005).

Página Web.- Está será el primer contacto que el interesado tendrá con la empresa y con el conjunto a construirse, por lo tanto debe diseñarse de tal manera que introduzca de una manera holística al cliente dentro del mismo. Este primer contactose verá reforzado con la visita a la casa modelo.

Por otra parte en la página web se pueden exhibir los adelantos en la construcción de la obra y los futuros proyectos. (Rivadeneira, 2005).

Canales de distribución.- Se piensa realizar una combinación de marketing directoes decir manejar ventas por parte del constructor y marketing indirecto a través intermediarios; aunque si el porcentaje por ventas a través de ellos es mayor, pensamos que se justificaría al disminuir el tiempo de venta del proyecto completo. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

En lo que respecta al marketing indirecto se aplicarán redes cortas compuestas por inmobiliarias y corredores particulares, esto debido a que será muy importante el control que podamos tener sobre el canal de distribución.

Como estrategia de cobertura del mercado se utilizará una distribución selectiva, que es muy adecuada para productos de compra reflexiva, que los clientes adquieren con poca frecuencia y comparan sus precios y características. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Las ventajas que podemos tener de este tipo de distribución principalmente son:

- Proveer mejores servicios a los clientes.
- Transferir información hacia la empresa constructora. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

De acuerdo a lo antes expuesto se escogerán inmobiliarias y corredores particulares que tengan un prestigio que los haga fáciles de identificar en el sector del Valle de Los Chillos, siendo el principal criterio para seleccionar a estos intermediarios, la calidad de servicio que sean capaces de prestar y el nivel de cooperación que presten a nuestra empresa constructora

2.4.3. Precio

Para la fijación del precio se considerarán dos procedimientos citados por Lambin en su libro Dirección de Marketing, el uno basado en costos y el otro orientado a la competencia. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Mediante el procedimiento basado en costos podemos definir el precio límite es decir el que corresponde al costo directo, y el precio de equilibrio donde se recuperan los costos fijos y directos. Por último determinaremos el precio con margen de beneficio añadiendo un determinado margen al precio de equilibrio. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

El hecho de que el sector constructivo en el país es un oligopolio indiferenciado donde los productos están apenas diferenciados, hace que la interdependencia entre los competidores sea alta, por lo que los precios deben ser fijados alineándose con los de él o los líderes.

Por lo tanto mediante el procedimiento basado en costos determinaremos el valor mínimo y el orientado en la competencia nos indicará el precio tope. Aunque los elementos diferenciadores que se proponen en el proyecto nos permitan una cierta autonomía para aumentar el precio, este no puede ser tan fuerte como para sacarnos del mercado.

Además es preciso mencionar que el precio de los productos que ofrecemos, al ser una vivienda destinada a segmentos pudientes, no presenta una elasticidad precio alta, lo que eventualmente nos dará cierta flexibilidad en variaciones que pudiesen ocurrir por desviaciones en los costos. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Fijación de precios.- En primer lugar determinamos nuestros costos como límite inferior de precio, como se puede observar en la tabla 12, están considerados los costos directos e indirectos como administrativos, legales, estudios, etc; cabe acotar que se considera un pago del 4% por ventas a través de intermediarios y un 10% del valor de construcción para imprevistos con el fin de cubrir dificultades de cualquier tipo. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

COSTOS POR UNIDAD DE VIVIENDA			
RUBRO	AREA M2	COSTO/M2	COSTO TOTAL
Terreno	195	100	19500
Estudios y planos	125	12	1500
Trámites legales	125	12	1500
Construcción	125	392	49000
Obras de Urbanismo	125	15	1875
Tecnología para diferenciación	125	12	1500
Dirección Arquitectónica	125	39,2	4900
Publicidad	125	10,67	1333,75
Administrativos	125	37,01	4626,67
TOTAL			85735,42
Costo por ventas	125	27,44	3429,42
Imprevistos	125	39,2	4900
VALOR POR M2			752,52

Tabla 10 Costos por vivienda.

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

A continuación estudiamos los precios de los competidores del mercado,

Como se observa en la tabla 13 el precio promedio de los proyectos ofertados es de 828,49 USD.

Pero en este momento es importante considerar que nuestro proyecto posee una estrategia de diferenciación basada en los siguientes aspectos:

- Mayor independencia conseguida ya que el proyecto posee menor número de viviendas.
- Amplias áreas verdes
- Utilización de la domótica con énfasis en la seguridad
- Personalización del diseño interior

Dicha estrategia nos permite competir en el segmento más alto de precios, como observamos en la tabla 14 el precio promedio de este segmento es de 883,78 USD, aunque este valor se ve distorsionado por un proyecto que posee un valor por metro cuadrado muy superior al más utilizado que está en un rango entre de 855,67 y 858,16 USD.(Porter, Estrategia Competitiva, 2009).

PRECIOS DE LA COMPETENCIA. VALLE DE LOS CHILLOS			
NOMBRE DEL CONJUNTO	TAMAÑO(m2)	PRECIO	PRECIO/M2
Altos de la Moya II	90	72000	800,00
Jardines de San Luis	141	121000	858,16
Conjunto Hiedras	130	105000	807,69
Arupos de la Hacienda	97	83000	855,67
Club Casa Grande	105	80000	761,90
Villa Milano	139	112000	805,76
Valle Cartago	112	105000	937,50
La Ribera 2	92	73715	801,25
PRECIO PROMEDIO			828,49

Tabla 11 Precios de la Competencia.

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

SEGMENTO DE PRECIOS ALTOS DE LA COMPETENCIA.			
NOMBRE DEL CONJUNTO	TAMAÑO(m2)	PRECIO	PRECIO/M2
Jardines de San Luis	141	121000	858,16
Arupos de la Hacienda	97	83000	855,67
Valle Cartago	112	105000	937,50
PRECIO PROMEDIO			883,78

Tabla 12 Segmento de precios altos de la competencia

Elaboración: Joseph Rivadeneira.

Tomando en cuenta los factores antes estudiados planteamos el siguiente precio:

“Conjunto Residencial Portal de Génova”

904,38 USD por metro cuadrado o expresándolo en valor por unidad habitacional: **117.569,96 USD**

Es importante considerar que debido a que las casas que se encuentren en los extremos del volumen poseerán un área de patio mayor a consecuencia de los retiros laterales, su precio de venta se incrementará.

Financiamiento.- En lo concerniente a la financiación considerando la necesidad de liquidez por parte de la empresa para la ejecución de las obras se manejará el siguiente esquema de pagos:

- 30% del valor a ser desembolsado durante la construcción de la vivienda y se dividirá en: 10% para reservar la casa, al momento de la entrega de este valor se realizará la firma de la promesa de compra-venta con el fin de garantizarle al comprador el compromiso de la negociación y el 20% restante se pagará en cuotas mientras se termina la vivienda.

- 70% mediante financiamiento mediante instituciones financieras, este valor es desembolsado por los bancos una vez que está terminada y entregada la vivienda.

2.4.4. Promoción

Para un primer acercamiento a la estrategia de promoción debemos puntualizar que utilizaremos la publicidad de imagen es decir buscaremos lograr actitudes favorables hacia nuestro proyecto que llevarán más adelante a la compra. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

De acuerdo con Lambin en su libro Dirección de Marketing, para que una publicidad de imagen sea efectiva debe entre otros aspectos promover una o algunas características distintivas del producto en las cuales se posea la mayor ventaja competitiva y convencer a la audiencia objetivo de dar una mayor importancia a estos atributos en particular, para lograr posicionarse claramente en la mente de los consumidores. Además es fundamental que estos atributos sean importantes para el comprador. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

En nuestro caso se manejarán como diferenciadores los atributos de estatus, personalización, y proximidad con el cliente.

El estatus del proyecto radica en que está direccionado a una élite (clase media alta principalmente y alta en forma de inversión). Este concepto de estatus se ve reforzado con el diseño contemporáneo tanto arquitectónico como interior, los acabados de alta calidad y estética, y por último el hecho de que es un conjunto exclusivo de 4 casas, componente que en sí lleva un mensaje de exclusividad e independencia, y se diferencia claramente de los conjuntos masivos que existen en el mercado.

La personalización se ve reflejada en una arquitectura que dará respuestas precisas a las necesidades de nuestros futuros clientes de acuerdo a su ciclo de vida, en nuestro caso construiremos para familias jóvenes y otras con un mayor tiempo de conformación. Tendremos como un puntal de dicha personalización la tecnología enfocada principalmente a resolver la necesidad de seguridad que sentimos los quiteños actualmente.

Finalmente queremos manejar la proximidad al cliente como una de nuestras fortalezas, misma que es factible debido a la envergadura de los proyectos que manejaremos, en este caso particular serán 4 casas únicamente. Además esta proximidad se verá expresada en elementos que nos ayudarán a construir una relación con las personas, como son la asesoría en diseño interior y el escogimiento de acabados, así como el acompañamiento para la obtención de sus créditos.

Publicidad.- Se tomará como primera fuente de publicidad a los periódicos locales y al marketing directo, con el objetivo de obtener exposición en los medios e introducir el producto a costos manejables para la empresa. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Para el manejo de la publicidad, primeramente se contratará una empresa de publicidad con experiencia en el área inmobiliaria para que genere una campaña, misma que constará de un slogan, un logotipo y de elementos de tipo gráfico como son rótulos, volantes y brochures. Todos estos elementos deben ser concebidos para reforzar el concepto de exclusividad que queremos darle al conjunto; además deben poseer un alto impacto gráfico y abundante información técnica. (Rivadeneira, 2005).

El marketing directo se lo hará utilizando principalmente el mailing, con el objetivo de alcanzar a nuestro segmento objetivo eficazmente y promover un primer contacto del cliente con nuestra fuerza de ventas.

Por otro lado consideramos fundamental la presencia de nuestro proyecto en ferias de la construcción a realizarse en la ciudad durante el proceso de construcción. Esta presencia constará de un stand donde se exhibirán planos, imágenes renderizadas, maquetas para que el visitante pueda conocer de primera mano nuestras ventajas competitivas.

Además se contratarán impulsadoras a las que se capacitará con antelación para atender a los clientes dentro del stand. (Rivadeneira, 2005).

Promociones.- Partiendo de la idea de que un cliente satisfecho es una fuente de buena publicidad, se diseñarán estrategias de promociones con el fin de incentivar a nuestros clientes a referirnos nuevos compradores. Estas se entregarán una vez que se haya hecho efectiva la venta de la vivienda. (Rivadeneira, 2005).

Por lo tanto tendremos dos tipos de promociones:

- Durante la construcción de la casa: Se pueden colocar acabados de mejor calidad en las viviendas o dotar de muebles especiales a algún área como bancas, juegos infantiles, etc.
- Después de la construcción de la casa: Se entregarán electrodomésticos como televisores plasma o muebles especiales como bares o muebles para teatros en casa.

En cualquiera de los dos casos el valor de los obsequios estará en el rango de 0,5 al 1% del costo de la vivienda como máximo.

Las mismas promociones se aplicarán en caso de compra en efectivo más un descuento adicional en el precio, este último siempre y cuando se cancele la totalidad del valor de la vivienda en un solo pago. (Rivadeneira, 2005).

Fuerza de ventas.- Debido al tamaño del proyecto la fuerza de ventas no puede ser numerosa, en este caso una persona es suficiente. Considerando la complejidad que el producto presenta debido a todos sus componentes, esta fuerza de ventas debe ser especializada y demostrar un conocimiento cabal de las viviendas y sus ventajas competitivas. Para conseguir esto sería conveniente que el vendedor posea un conocimiento básico de arquitectura y diseño interior, es decir podría ser estudiante o recién graduado, de lo contrario el vendedor debe ser previamente capacitado. (Rivadeneira, 2005).

El vendedor debe estar en el sitio de la construcción, y manejar un sistema de citas como primer paso del proceso de ventas para luego dar seguimiento a los prospectos hasta lograr el cierre de la venta, apoyándose además en las promociones antes descritas.

Es importante que la fuerza de ventas además recopile información de las necesidades que expresen los visitantes del proyecto, aprovechando su contacto directo con estos; para luego retroalimentar a la compañía constructora y así generar productos con un mayor grado de ventaja competitiva. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Relaciones Públicas.- Consideramos que es un punto muy importante a tomarse en cuenta ya que se trata de crear una actitud positiva hacia la empresa. Es decir crear un clima de confianza y entendimiento. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Para lograr esto nos basaremos en la responsabilidad con la sociedad, interesándonos sinceramente en mejorar la calidad de vida de nuestros trabajadores y sus familia; una manera de hacerlo sería con la implementación de un sistema de educación continua, basado en una serie de charlas motivacionales y cursos, que les ayuden a mejorar su proceso productivo. Luego se buscarán los medios para dar a conocer a nuestro

mercado objetivo esta manera de trabajar, puede ser a través de la página Web, publireportajes, mailing, etc.

Otra manera de conseguir crear una imagen corporativa positiva en el público es a través del patrocinio o patronazgo a causas de interés de la comunidad que comulguen con nuestros valores corporativos. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

PLAZA	PRODUCTO
<p data-bbox="427 882 584 913">Casa Modelo</p> <p data-bbox="427 949 580 981">Página Web,</p> <p data-bbox="256 1016 754 1115">Canales de comercialización propios de la empresa (fuerza de ventas).</p> <p data-bbox="256 1151 754 1317">Canales de comercialización indirectos mediante redes cortas con inmobiliarias y corredores particulares.</p> <p data-bbox="288 1352 722 1384">Estrategia de cobertura del mercado:</p> <p data-bbox="371 1420 636 1451">Distribución selectiva.</p>	<p data-bbox="815 680 1362 981">El conjunto estará compuesto por cuatro casas unifamiliares adosadas de 130 m² de construcción en dos plantas. Implantadas en un terreno de 124 m² aprox. cada una. Estarán ubicadas en el Valle de Los Chillos.</p> <p data-bbox="815 1016 1362 1249">Cada casa poseerá dos estacionamientos y un espacio exterior de 26 m² de área verde, BBQ y jardines, construidas con materiales de buena calidad.</p> <p data-bbox="815 1285 1362 1384">Interiormente las casas constarán de los siguientes espacios:</p> <p data-bbox="815 1420 1362 1989"><i>Planta baja:</i> Un porche exterior de ingreso, un medio baño, sala comedor en un mismo espacio. El comedor se relacionará con el patio posterior mediante una mampara de aluminio y vidrio piso-techo. Una cocina semi-abierta tipo americano y un pequeño patio de servicio con sitio para las máquinas, por último se diseñará una bodega bajo la grada. <i>Planta Alta:</i> Una sala de estar familiar,</p>

	dos dormitorios con closets, un baño completo, y un dormitorio master con baño completo.
PRECIO	PROMOCIÓN
<i>904.38 USD por metro cuadrado o expresándolo en valor por unidad habitacional: 117.569,96 USD</i>	<p>Instancia A: Motivar hacer contacto a través de publrreportajes, mailings, publicidad: vallas, medios escritos (periódicos locales, revistas Diners Club, Clubbing, Cosas, Vanidades</p> <p>Manejo de una fuerza de ventas especializada y que además recopile información de primera mano de prospectos.</p> <p>Instancia B: fortalecer posicionamiento de marca: con presencia en ferias de la rama, manejo de promociones durante y después de la construcción y de las relaciones públicas, basados en la responsabilidad con la sociedad.</p>

Tabla 13 Matriz Resumen Mix de Marketing. Proyecto Portal de Génova.

Elaboración: Joseph Rivadeneira

CAPITULO III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Valores Corporativos

“Los valores corporativos son el conjunto de valores que una organización practica y hace realidad en el logro de sus objetivos, en otras palabras son el marco de acción en la vida diaria de la empresa.” (Serna, 2012, pág. 125)

A partir del anterior enunciado podemos apreciar la importancia que en el direccionamiento estratégico tiene la formulación de los principios corporativos, siendo estos el primer paso que se debe dar. Una vez planteados dichos valores observamos que los mismos se consolidarán con la formulación de la visión, misión y los objetivos estratégicos.

Por lo tanto se definen como valores de la Constructora Ideas & Espacios:

- **Ética.** El proceder y comportamiento de los empleados y colaboradores estará regido en toda circunstancia, dentro de principios de honestidad, integridad y justicia.
- **Calidad.** La búsqueda de la calidad total debe convertirse en un reto y una manera de vivir de todos quienes conforman la empresa, buscando implementar acciones de mejoramiento continuo en todos los aspectos de su actividad laboral. (Serna, 2012).
Se debe buscar la calidad en la administración, en los productos, atención al cliente, tecnología, servicios, suministros y otros aspectos de la operación.
Esta cultura debe involucrar a los proveedores de la empresa.
- **Compromiso con el cliente.** Ideas & Espacios consciente de que el mayor activo de la organización son sus clientes, orientará su accionar hacia él, buscando ofrecer servicios y productos de excelente calidad que satisfagan sus necesidades y busquen exceder sus expectativas, buscando generar relaciones claras y de largo plazo.
- **Rentabilidad.** Se considera que sólo empresas rentables pueden crecer saludablemente, asegurar su permanencia en el mercado y retribuir adecuadamente a sus accionistas, colaboradores y a toda la sociedad; por tanto toda la organización se orientará a la búsqueda de altos niveles de productividad y rentabilidad. (Serna, 2012).

- Necesidad de cambio. La dinámica de la sociedad y el mercado actuales exigen un conocimiento permanente del entorno político, social, económico, tecnológico y de la competencia, con el fin de anticiparse a los cambios en el contexto; y así aprovechar o minimizar nuevas oportunidades y amenazas oportunamente.
- Responsabilidad social. La empresa contribuirá en la medida de sus posibilidades al desarrollo del país y de la sociedad en general, generando y respaldando esfuerzos relacionados con el bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente. (Serna, 2012).

3.2. Misión

Misión de la compañía “*IDEAS & ESPACIOS*”:

Promover, desarrollar y edificar, soluciones arquitectónicas tanto de vivienda como de otras tipologías, especializadas y que aporten con verdadera calidad de vida a nuestros usuarios y sus familias; a partir de la identificación y análisis continuos de las tendencias y atributos valorados por el cliente en sus diversas etapas de vida, buscando obtener una justa retribución para nuestros accionistas, colaboradores y la sociedad en general.(Serna, 2012)

3.3. Visión

“La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.” (Serna, 2012, pág. 213)

Visión de la compañía “*IDEAS & ESPACIOS*”:

- **Nos constituiremos en el sector de la construcción de Quito, como una empresa cuya fuente de innovación y especialización se consiga mediante una respuesta al ciclo de vida de nuestros usuarios proveyéndolos de soluciones arquitectónicas realmente especializadas y con altos estándares de calidad.**
- **Convertir a la relación y proximidad con el cliente en parte fundamental de nuestra ventaja competitiva.**
- **Intensificar nuestro conocimiento del mercado, del cliente, de la competencia, con el fin de anticipar la respuesta a los cambios de esos mercados.**
- **Conseguir alianzas estratégicas que nos permitan obtener la capacidad de enfrentar exitosamente a la competencia y mejorar nuestro proceso productivo.(Serna, 2012).**
- **Ser una compañía consolidada financieramente, para generar la rentabilidad requerida para retribuir adecuadamente a los colaboradores, accionistas y sociedad en general.**
- **Manejar dos o más proyectos a la vez tratando de mantener el concepto de exclusividad, estableciendo un máximo de 12 unidades de vivienda por proyecto.**
- **Nuestro talento humano se caracterizará por su profesionalismo, y compromiso.**
- **Nos vemos como una compañía cumpliendo con sus responsabilidades sociales.(Serna, 2012).**

3.4. Objetivos del Negocio

Para continuar nuestro Direccionamiento Estratégico nos basaremos en la conceptualización que hace el autor Humberto Serna, quien afirma que:

“Los objetivos globales identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y visión corporativas”. (Serna, 2012, pág. 227)

A continuación los objetivos corporativos que la Constructora Ideas & espacios tendrá para los próximos cuatro años, en desarrollo de su misión y visión:

Objetivos de crecimiento:

La compañía Ideas & Espacios debe crecer en los próximos cuatro años, para ello fija los siguientes objetivos:

- Proyectar, construir y comercializar uno o más conjuntos de vivienda por año para lograr la consolidación de Ideas & Espacios en el mercado inmobiliario de la ciudad de Quito, a través de la búsqueda de la eficiencia, eficacia, basándose en las experiencias de los proyectos que vayan ejecutándose.
- Posicionar en un período de 4 años a la marca Ideas & Espacios como una compañía de construcción seria por medio de la construcción de viviendas versátiles, innovadoras, especializadas y de calidad, características que deben mantenerse a lo largo del tiempo.

Objetivo de rentabilidad:

- Alcanzar una rentabilidad de al menos 10.5% anual sobre la inversión inicial realizada por medio de políticas organizacionales, ya que se considera que “la

permanencia y crecimiento de una empresa se determina por los niveles de rentabilidad que alcance.” (Serna, 2012, pág. 228)

- Diseñar y emplear políticas que nos permitan financiar futuros proyectos.

Objetivo tecnológico:

- Buscary desarrollarcontinuamente opciones tecnológicas que nos ayuden a generar valor agregado y mejoren nuestra productividad.(Porter, Estrategia Competitiva, 2009).

Objetivo de orientación hacia el cliente:

- Crear una empresa con orientación al cliente, por lo tanto identificar sus necesidades y expectativas, anticipar y resolver sus problemas y aspiraciones será un objetivo permanente de la constructora.(Serna, 2012).

Objetivo de conocimiento del mercado:

- Generar una cultura de conocimiento y seguimiento sistemático del mercado, la competencia y los productos, para anticipar acciones proactivas ante sus comportamientos y así asegurar el crecimiento y permanencia de Ideas & Espacios en el mismo. (Serna, 2012).

Objetivo de aseguramiento de la calidad del producto:

- Conseguir la calidad total a través de la mejora continua ya que únicamente productos con estos estándares garantizarán la permanencia a largo plazo de la compañía en el mercado. (Imai, 2009)

Objetivo de responsabilidad con la sociedad:

- Convertir a la compañía en agente activo en la mejora de las condiciones de vida de sus empleados y sus familias a partir del primer proyecto. (Serna, 2012)

3.5. Estrategias

Como estrategia genérica se ha decidido utilizar la estrategia de segmentación misma que Michael Porter en su libro *Ventaja Competitiva* define de la siguiente manera: “

La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos dentro del sector industrial y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto. (Porter, *Ventaja Competitiva*, 2010, pág. 43)

Dentro de esta estrategia genérica se utilizará la segmentación basada en la diferenciación. “En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores”. (Porter, *Ventaja Competitiva*, 2010, pág. 42). Para poner en práctica esta estrategia se presupone que los segmentos no están bien atendidos por los competidores que tienen además otros clientes, por lo que se tratará de explotar las necesidades especiales de los miembros de nuestros segmentos objetivos. (Porter, *Ventaja Competitiva*, 2010).

Estrategias a largo plazo:

En lo que tiene que ver con las estrategias a largo plazo, consideramos que las estrategias de crecimiento son parte fundamental de las estrategias de una organización, ya que proponen el crecimiento de las ventas y crecimiento de la misma.

Para conseguir se utilizarán dos grupos de estrategias: crecimiento intensivo y crecimiento por diversificación. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Se consideran de aplicación a largo plazo ya que generalmente son las empresas que ya están funcionando las que las aplican, sin embargo se hará un análisis de las mismas proyectando su implementación en nuestro caso de estudio.

Estrategias de Crecimiento Intensivo

Proponen elevar la cuota de ventas dentro del mismo mercado de referencia en el cual desarrolla su actividad la organización siempre y cuando no se han explotado aún todas las oportunidades de sus productos dentro de su mercado de referencia. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Aquellas que podrían aplicarse a este caso serían:

Estrategia de desarrollo de mercados: Incrementar ventas de productos actuales en nuevos mercados. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Planes de Acción:

Una vez obtenida experiencia en el proyectar, construir y comercializar unidades de vivienda, ampliar la marca Ideas & espacios hacia nuevos mercados geográficos como otras ciudades del Ecuador.

Estrategia de desarrollo de productos: Aumentar las ventas en mercados existentes con productos nuevos o mejorados. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Planes de Acción:

- Ampliar la gama de productos que ofrece Ideas & Espacios, enfocados en otros segmentos definidos como interesantes como son en la segmentación realizada para este estudio como son: solteros, familia acomodada, familia madura, manteniendo la marca y la percepción de calidad y especialización.

Estrategias de Diversificación

Implican el inicio de actividades no relacionadas con aquellas primordiales con que inició la organización. Son estrategias mucho más arriesgadas dada la inexperiencia que la organización pueda tener en las mismas. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Aunque se considera a la actividad de construcción como la razón medular de ser de nuestra compañía, en el largo plazo se considera que existen actividades complementarias que el cliente puede necesitar.

Estrategia de diversificación concéntrica: En esta la organización sale de su sector industrial y comercial, buscando añadir actividades nuevas relacionadas de las existentes en los planos tecnológicos y/o comerciales. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Planes de Acción:

Existe cuatro actividades en las cuales sería interesante incursionar dada la complementariedad que podría proporcionar a los proyectos de Ideas & Espacios, son: el Servicio de Bienes Raíces, las remodelaciones, diseño de viviendas particulares y construcción de las mismas, venta de productos y acabados para la construcción. (Rivadeneira, 2005).

- En cuanto a los bienes raíces ayudar a los futuros compradores a que vendan un bien para acceder a una de nuestras viviendas sería visto como por ellos como un gran atributo. Por otro lado nos daría acceso a terrenos ofertados con buen potencial. Por último el negocio de los bienes raíces es en sí mismo muy interesante.
- Las remodelaciones de cualquier tipología no limitadas a la vivienda, podrían generar interesantes recurso además se pueden complementar con los bienes raíces si es que se remodela un bien para aumentar su valor agregado y luego se lo vende mediante la inmobiliaria.
- El diseño y construcción de proyectos arquitectónicos de cualquier tipología para clientes particulares sería un complemento lógico a las actividades de la compañía.
- Por último aprovechando la experiencia y los contactos adquiridos en la industria el poseer una distribución de acabados para la construcción sería muy interesante ya que nos ayudaría a rebajar los costos de nuestros proyectos y diversificar nuestras inversiones. (Rivadeneira, 2005).

A continuación se definirán los proyectos estratégicos para el corto y mediano plazo:

MATRIZ DE CORRELACIÓN. OBJETIVOS									
OBJETIVOS	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5	OBJETIVO 6	OBJETIVO 7	OBJETIVO 8	OBJETIVO 9
	Proyectar, construir y comercializar uno o más conjuntos de vivienda por año para lograr la consolidación de Ideas & Espacios en el mercado inmobiliario de la ciudad de Quito, a través de la búsqueda de la eficiencia y eficacia basados en las experiencias de los proyectos ejecutados.	Posicionar en un período de 4 años a la marca Ideas & Espacios como una compañía de construcción seria por medio de la construcción de viviendas versátiles, innovadoras, especializadas y de calidad, características que deben mantenerse a lo largo del tiempo.	Alcanzar una rentabilidad de al menos 10.5% anual sobre la inversión inicial realizada por medio de políticas organizacionales, ya que se considera que la permanencia y crecimiento de una empresa se determina por los niveles de rentabilidad que alcance.	Diseñar y emplear políticas que nos permitan financiar futuros proyectos.	Buscar y desarrollar continuamente opciones tecnológicas que nos ayuden a generar valor agregado y mejoren nuestra productividad.	Crear una empresa con orientación al cliente, por lo tanto identificar sus necesidades y expectativas, anticipar y resolver sus problemas y aspiraciones será un objetivo permanente de la constructora.	Generar una cultura de conocimiento y seguimiento sistemático del mercado, la competencia y los productos, para anticipar acciones proactivas ante sus comportamientos y así asegurar el crecimiento y permanencia de Ideas & Espacios en el mercado.	Conseguir la calidad total a través de la mejora continua ya que únicamente productos con estos estándares garantizarán la permanencia a largo tiempo de la compañía en el mercado.	Convertir a la compañía en agente activo en la mejora de las condiciones de vida de sus empleados y sus familias a partir del primer proyecto.
PROYECTOS ESTRATEGICOS									
Debemos construir y comercializar un Proyecto Piloto de 4 casas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Debemos lograr el posicionamiento de la marca Ideas & espacios y de sus productos	X	X	X						X
Necesitamos buscar la diferenciación y productividad	X	X	X		X	X	X	X	X
Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y la competencia	X	X	X		X	X	X		
Debemos buscar la intimidad con el cliente como medio de diferenciación	X	X	X			X	X		

Ilustración34. Matriz de Correlación. Objetivos

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

3.6. Plan de Acción

OBJETIVO									
Proyectar, construir y comercializar un Proyecto Piloto de cuatro casas en quince meses									
ESTRATEGIA	Generar y comercializar un proyecto arquitectónico pequeño basados en una estrategia de segmentación por diferenciación, con el fin de mejorar los procesos y estrategias en base a la experiencia adquirida, para implementar en futuros proyectos								
ACTIVIDADES	PLAZOS	RESPONSABLE	RECURSOS					METAS	INDICADORES
			Tecnológicos	Materiales	Financieros	Humanos	Económicos		
Incrementar los ingresos	15 meses	Gerente General	Ver cuadro de recursos Tecnológicos Ideas & Espacios	Ver cuadro de Recursos Materiales Ideas & Espacios	—	Gerente - secretaria - contador	Ver cuadro de Gastos Administrativos y Gastos para implementación Ideas & Espacios	Alcanzar una rentabilidad anual al menos del 10,5 % sobre la inversión inicial	Rentabilidad esperada/inversión
Investigación de Mercado, posicionamiento de la marca y producto	2 meses investigación de mercado; 8 meses comercialización	Gerente General, publicista, canales de distribución, vendedores	Ver cuadro de recursos Tecnológicos Ideas & Espacios	Ver cuadro de Recursos Materiales Ideas & Espacios	—	Gerente - secretaria - vendedores - publicista - residente de obra - contador	Ver cuadro de Gastos Administrativos y Gastos para implementación Ideas & Espacios	Generar productos adecuados para el segmento objetivo seleccionado, posicionarlos y comercializarlos rápidamente	Calidad producto+Calidad servicio/Precio competitivo+Entrega completa oportuna+postventa
Diseñar los procesos en función de una cultura de calidad total	15 meses	Gerente General, Técnicos	Ver cuadro de alquiler de maquinaria Proyecto Portal de Génova	Ver cuadros de compra de terreno y recursos materiales Proyecto Portal de Génova	10000	Ver cuadros de Costos de Profesionales y Recursos Humanos Portal de Génova	Ver cuadro de Gastos Operacionales Proyecto Portal de Génova	Implementar procesos basados en la mejora continua, cumplimiento de cronogramas y alianzas estratégicas.	Control de cronograma. Barras de Gantt. Total costos producción/Total costos producción planeada
Convertir al recurso humano en la base de la futura competitividad de la empresa	2 meses selección de personal; capacitación continua	Gerente General, Técnicos	Ver cuadro de recursos Tecnológicos Ideas & Espacios	Ver cuadro de Recursos Materiales Ideas & Espacios	—	Gerente - secretaria - contador	Ver cuadro de Gastos Administrativos Ideas & Espacios	Generar valor agregado y diferenciación a través de trabajadores altamente preparados	Indice de desempeño de mi empresa por indicador/Estándares de desempeño de los mejores de mi clase por indicador

Ilustración35. Objetivo y Estrategia.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

OBJETIVO		Buscar la Diferenciación y Productividad							
ESTRATEGIA		Utilizar a la tecnología y a la búsqueda de la calidad total como medios para obtener diferenciación y productividad							
ACTIVIDADES	PLAZOS	RESPONSABLE	RECURSOS					METAS	INDICADORES
			Tecnológicos	Materiales	Financieros	Humanos	Económicos		
Incremento de productividad	15 meses	Gerente General, técnicos, obreros, vendedores, personal de actividades de apoyo	Ver cuadro Recursos Tecnológicos Ideas & Espacios, Cuadro Recursos tecnológicos Portal de Génova	Ver cuadro Recursos Materiales Ideas & Espacios, Cuadro Recursos Materiales Portal de Génova	—	Gerente General, Secretaria, Vendedores, Residente de Obra	Cuadro Gastos Administrativos Ideas & Espacios, Gastos Implementación Ideas & Espacios, Costo de terreno	Alcanzar una mayor rentabilidad anual mediante la mejor utilización de los recursos	Rentabilidad esperada/inversión
Determinar una ventaja competitiva en Tecnología	3 meses	Gerente General, técnicos, obreros, vendedores, personal de actividades de apoyo	Ver cuadro Recursos Tecnológicos Ideas & Espacios	Ver cuadro Recursos Materiales Ideas & Espacios	—	Gerente General, Secretaria, Vendedores	Ver cuadro Gastos Administrativos Ideas & Espacios, Cuadro Gastos Implementación Ideas & Espacios	Identificar en el mercado las tecnologías más apropiadas para implantar y así lograr diferenciación	Total de convertidas en producto o servicio/Total de sugerencias aceptadas.
Determinar factores de eficiencia y eficacia de los procesos	15 meses	Gerente General, técnicos, obreros, vendedores, personal de actividades de apoyo	Ver cuadro Recursos Tecnológicos Ideas & Espacios/ Cuadro de Recursos tecnológicos Portal de Génova	Ver cuadro Recursos Materiales Ideas & Espacios	—	Ver C. Infraestructura Ideas & Espacios/Costos profesionales P. Génova/Recursos humanos Portal de Génova	Ver cuadro Gastos Administrativos Ideas & Espacios/Cuadro Gastos operacionales Ideas & Espacios	Concentrar el IyD en implementar tecnologías que bajen costos y tiempos pero sobre todo generen diferenciación	Control de cronograma. Barras de Gantt. Total costos producción/Total costos producción planeada
Capacitación del Talento Humano	15 meses	Gerente General, técnicos	Ver cuadro Recursos Tecnológicos Ideas & Espacios	Ver cuadro Recursos Materiales Ideas & Espacios	—	Gerente General, Secretaria	Ver cuadro Gastos Administrativos Ideas & Espacios	Aumentar la productividad del colaborador	Índice de desempeño de mi empresa por indicador/Estandares de desempeño de los mejores de mi clase por indicador

Ilustración36. Objetivo y Estrategia.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

3.7. Mapa Estratégico

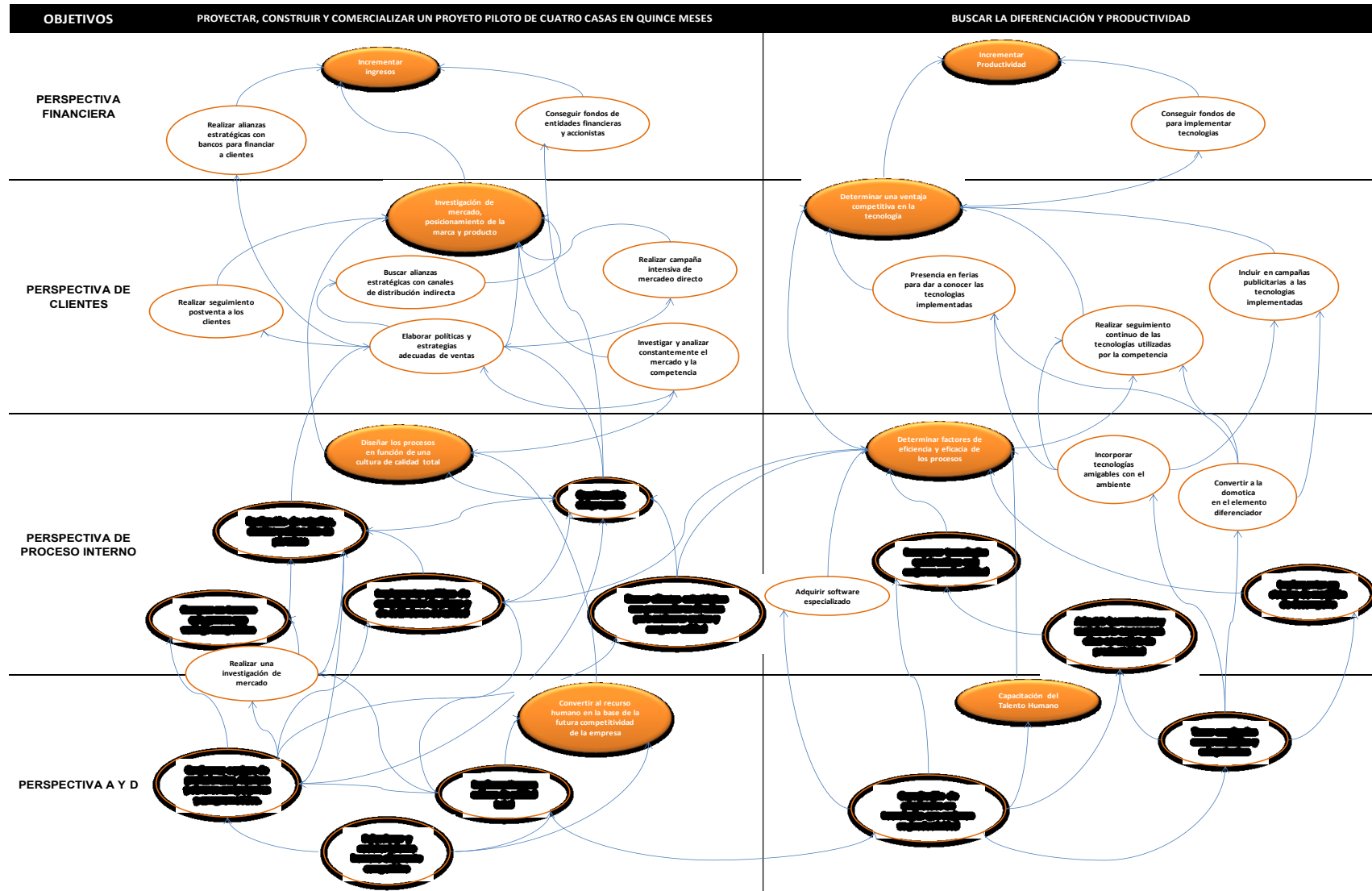


Ilustración37. Mapa Estratégico

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

OBJETIVOS

PROYECTAR, CONSTRUIR Y COMERCIALIZAR UN PROYETO PILOTO DE CUATRO CASAS EN QUINCE MESES

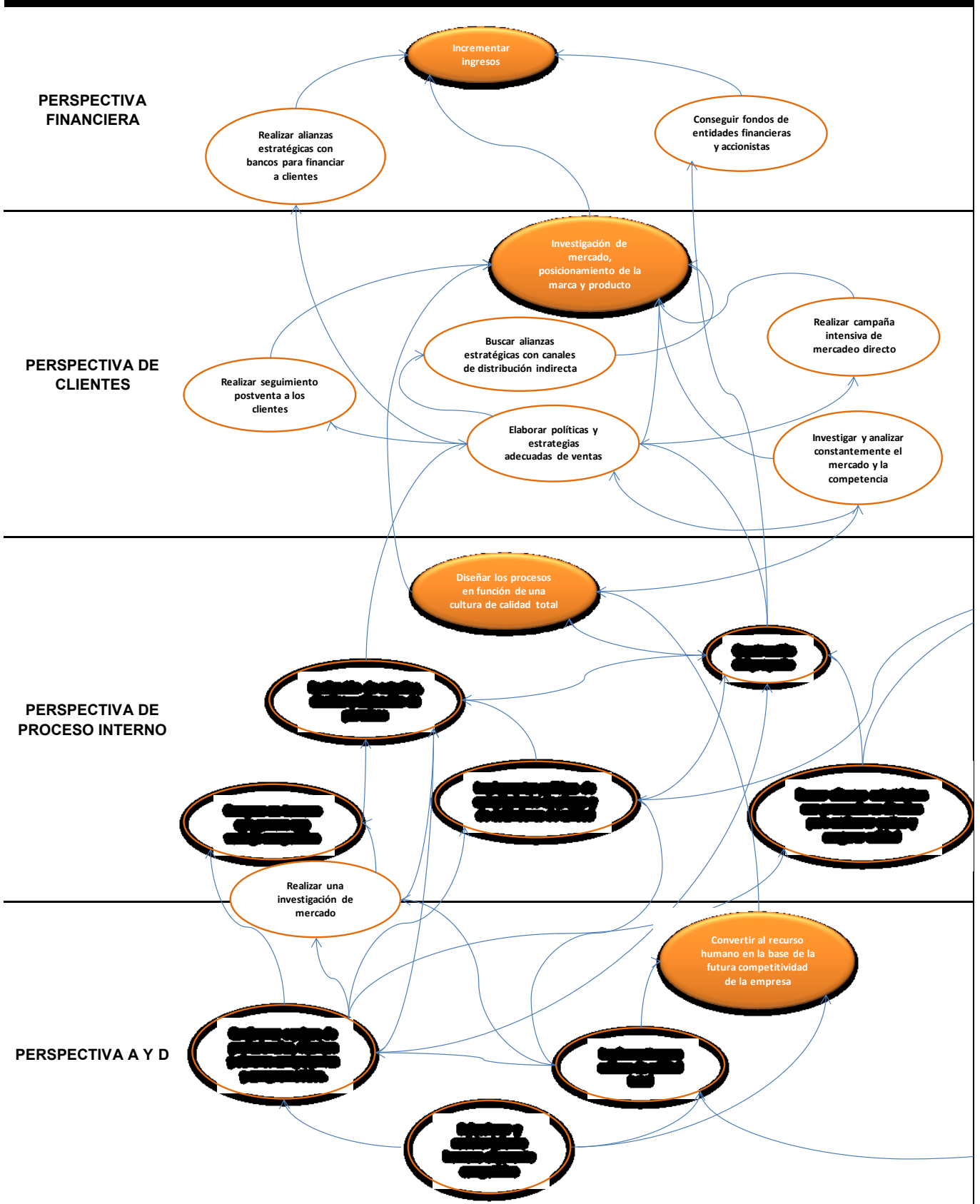


Ilustración 38. Mapa Estratégico

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

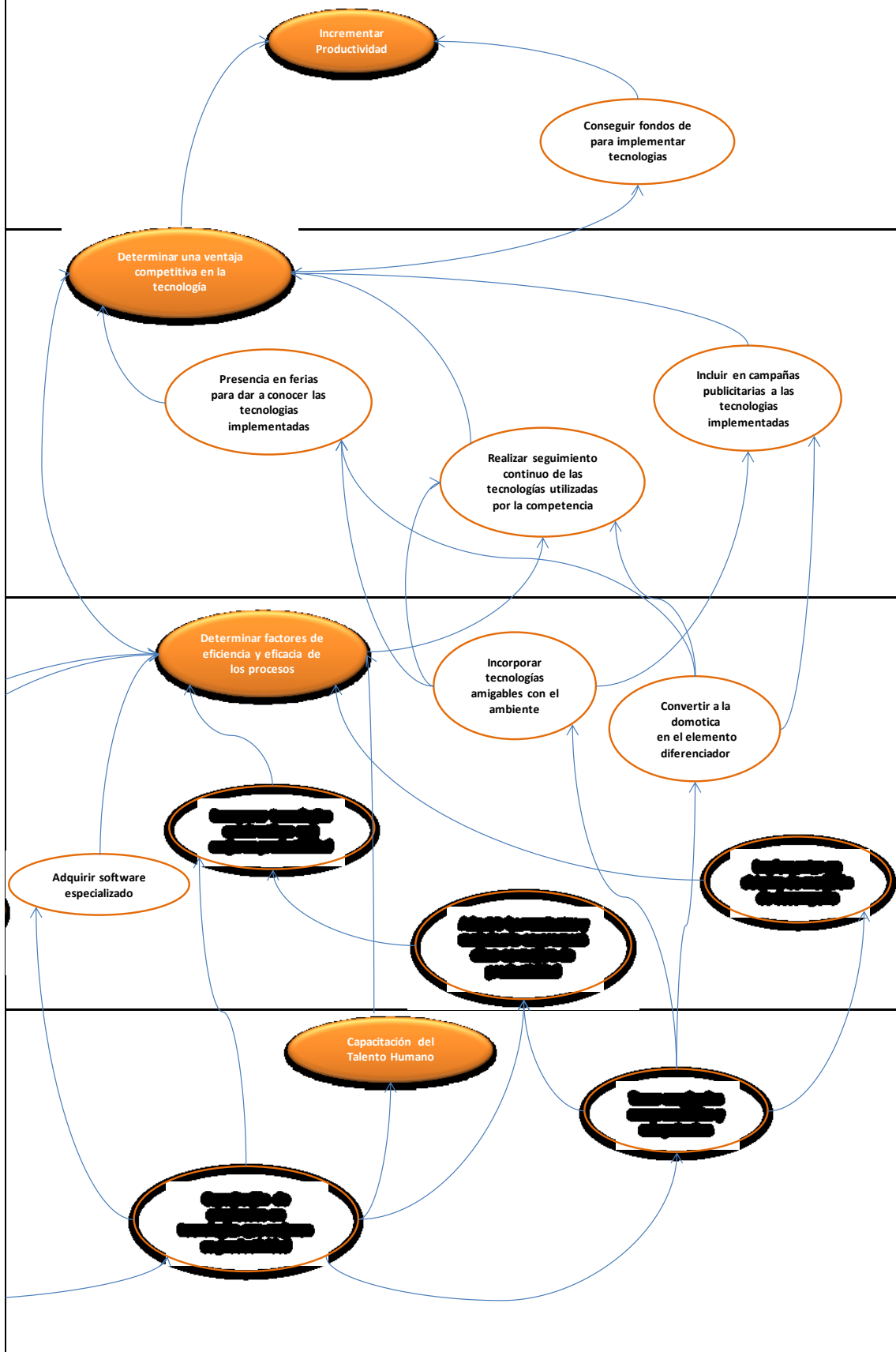


Ilustración 39. Mapa Estratégico

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio de la viabilidad técnica busca determinar si es físicamente posible hacer el proyecto, buscando la composición óptima de los recursos que permitirán la producción de un bien o servicio eficaz y eficientemente. (Sapag, 2011). Además en el plan de producción “se deberán establecer los procedimientos y diagramas de los procesos que describan aquellos que son claves, así como procesos de ayuda y servicios que completan todo el sistema productivo de la organización.” (Neira, 2012).

1.1.Macro-localización

Se ha escogido para la ubicación de la oficina de la compañía Ideas & Espacios, el sector Centro-Norte de la ciudad de Quito. Esto debido a que es el sector con mayor concentración de edificios de la tipología de Gestión de la ciudad, por lo que posee todos los servicios básicos necesarios como son: agua, luz, alcantarillado, teléfono, parqueaderos, transporte, seguridad, espacios verdes, centros comerciales, restaurantes, bancos, servicios tecnológicos como conexiones a Internet, etc; cabe resaltar que próximamente varias plataformas del Estado se trasladarán a este sector, por lo que consideramos que los servicios tendrán un incremento tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. (Rosset, 2012)

Por otro lado al ubicarnos en el centro - norte de Quito tendremos rápida conexión con las vías que conducen a los Valles, y está estratégicamente ubicada para facilitar cualquier tipo de trámite ahorrando así tiempo y ayudando a mejorar la productividad de la compañía. (Rosset, 2012)

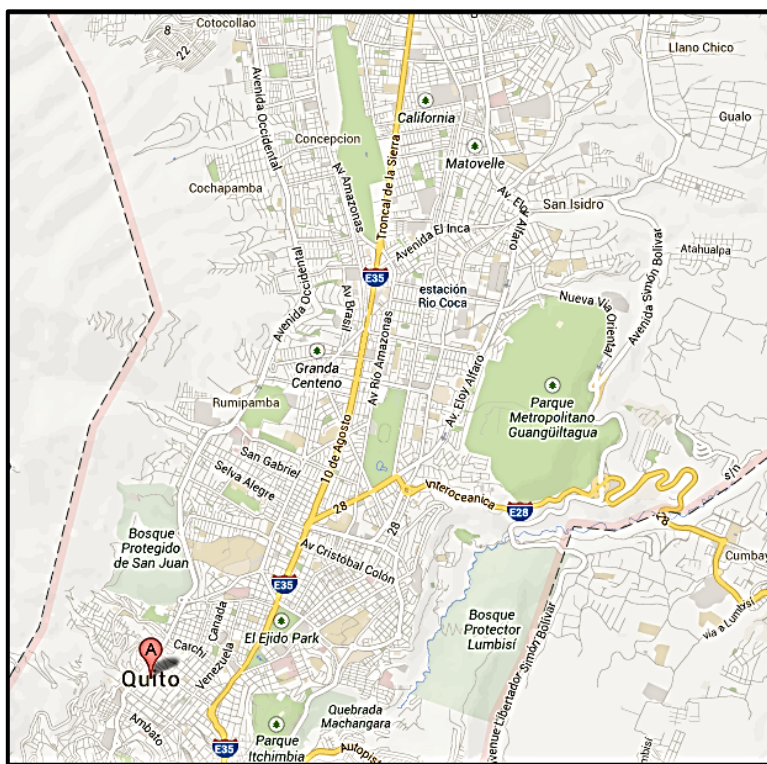


Ilustración 40 Macrolocalización Ideas & Espacios.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E

1.2. Micro-localización

La oficina de la Compañía Ideas & Espacios se ubicará en la siguiente dirección:

Av. 10 de Agosto N35-19 y Juan Pablo Sáenz, Edificio Torres de la Mañosca, oficina 101 en Mezzanine.

Se ha escogido esta oficina porque posee espacios que pueden albergar de manera adecuada las actividades propias de una oficina de arquitectura y ventas de proyectos inmobiliarios. Consta de dos áreas independientes, separadas por un corredor. El área más grande con 75 m², poseen medio baño, un espacio para cafetería con un fregadero y mesón, y dos cuartos, mientras cruzando el corredor se encuentra una pequeña oficina de 12 m² con un medio baño.

En la oficina más grande se puede ocupar uno de los cuartos para trabajar, mientras el otro será un área reservada para una futura expansión; la oficina pequeña e independiente se utilizará para atención al público y ventas. (Rosset, 2012).

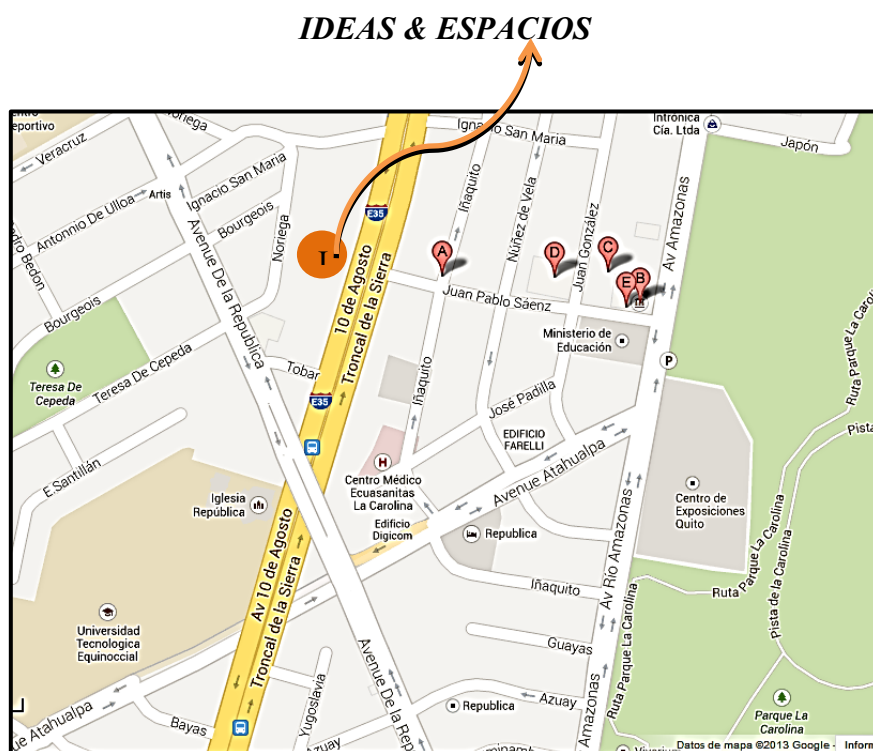


Ilustración 41 Microlocalización Ideas & Espacios.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

1.3. Recursos

Para la realización de los cuadros de recursos de materia prima y mano de obra de construcción, nos hemos basado en la metodología del autor Sapag con el ordenamiento de todos los recursos necesario mediante balances. En todos los cuadros se utilizaron los valores que se encuentran en el Anexo 1 y Anexo 2. (Sapag, 2011).

4.3.1 Recursos Humanos

NOMINA INFRAESTRUCTURA DE IDEAS & ESPACIOS							
NOMINA	SUELDO	IVA	SEGURO SOCIAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	REMUNERACIÓN MENSUAL	REMUNERACIÓN TOTAL ANUAL
Gerente	900	-	109,35	900	318	1009,35	13330,2
Contador	350	-	42,525	350	318	392,525	5378,3
Residente de obra	1000	-	121,5	1000	318	1121,5	14776
Secretaria	300	-	36,45	300	318	336,45	4655,4
Limpieza	184	-	22,356	184	318	206,356	2978,272
TOTAL						2859,83	41118,17

Tabla 14. Nómina infraestructura Ideas & Espacios.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

COSTOS EN PROFESIONALES PARA PROYECTO PORTAL DE GÉNOVA			
NOMINA	COSTO POR UNIDAD	IVA	COSTO TOTAL POR PROYECTO
Diseño Arquitectónico	1125	135	5040
Diseño Estructural	315,11	37,81	1411,71
Diseño Hidrosanitario	130	15,6	582,4
Diseño Eléctrico	284,22	34,11	1273,31
Topógrafo	350,00	42,00	392,00
Estudio de suelos	1428,57	171,43	1600,00
Presupuestos	850	102	952
Asesoría técnica	1200	144	1344
Revisión y propiedad horizontal	300	36	1344
Asesoría legal	500	60	2240
Diseño gráfico y Publicidad	200	24	896
Comisiones a vendedores	4285	514,2	19196,8
TOTAL			36272,22

Tabla 15. Costos en profesionales para Portal de Génova.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

RECURSOS HUMANOS PROYECTO PORTAL DE GÉNOVA (ANEXO 1)	
RUBRO	VALOR
Mano de obra	69675,2
TOTAL	69675,2

Tabla 16.. Recursos humanos para ejecutar el Proyecto Portal de Génova.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

4.3.2. Recursos Materiales

RECURSOS MATERIALES IDEAS & ESPACIOS				
RUBRO	VALOR	IVA	CANTIDAD	TOTAL
Estación de trabajo	350	42	5	1960
Sillas tipo secretaria	136	16,32	5	761,6
Archivador vertical	287	34,44	2	642,88
Archivador aéreo	148	17,76	3	497,28
Teléfono	85	10,2	1	95,2
Sillón de espera	350	42	1	392
Mesa de reuniones	285	34,2	1	319,2
Sillas tipo visita	101	12,12	6	678,72
Implementos para cafetería	50	6	1	56
Microondas	180	21,6	1	201,6
Reloj de pared	45	5,4	1	50,4
Alarma	350	42	1	392
Decoración	200	24	1	224
Implementos de aseo	30	3,6	1	33,6
TOTAL			29	6304,48

Tabla 17. Recursos Materiales Oficina de Ideas & Espacios.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

RECURSOS MATERIALES PROYECTO PORTAL DE GÉNOVA (ANEXO 1)	
RUBRO	VALOR
Materiales	110887,85
Rubros subcontratados	31786,92
TOTAL	142674,77

Tabla 18. Recursos Materiales para Proyecto Portal de Génova.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

PAPELERÍA DE IDEAS & ESPACIOS	
RUBRO	VALOR
Tarjetas de presentación	50
Hoja Membretada	50
Sobres	150
Facturas y retenciones	150
TOTAL	400

Tabla 19. Papelería Ideas & Espacios.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

COSTO DEL TERRENO PROYECTO PORTAL DE GÉNOVA	
RUBRO	VALOR
Terreno	66500
TOTAL	66500

Tabla 20. Costo del terreno Proyecto Portal de Génova.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

4.3.3. Recursos Tecnológicos

RECURSOS TECNOLÓGICOS IDEAS & ESPACIOS				
RUBRO	VALOR	IVA	CANTIDAD	TOTAL
Computadora	780	93,6	2	1747,2
Impresora	180	21,6	1	201,6
Servicio técnico	150	18	1	168
Instalación de programas	100	12	1	112
Insatación de internet	250	30	1	280
Disco externo	150	18	1	168
Pen drives	30	3,6	2	67,2
Cds	50	6	1	56
TOTAL			10	2800

Tabla 21. Recursos Tecnológicos Ideas & Espacios.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

RECURSOS TECNOLÓGICOS PROYECTO PORTAL DE GÉNOVA (ANEXO 1)	
RUBRO	VALOR
Alquiler de Maquinaria	5880,45
TOTAL	5880,45

Tabla 22. Recursos Tecnológicos para Proyecto Portal de Génova.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

4.3.4. Recursos Económicos

COSTOS INDIRECTOS PROYECTO PORTAL DE GÉNOVA	
RUBRO	VALOR
Imprevistos	5631,28
Impuestos, seguros y garantías	3378,77
Conexión de servicios públicos	1200
Servicio post venta	1000
TOTAL	11210,05

Tabla 23. Costos Indirectos Proyecto Portal de Génova.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

GASTOS ADMINISTRATIVOS IDEAS & ESPACIOS				
RUBRO	VALOR	IVA	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Arriendo	300	36	336	4032
Agua	10	-	10	120
Luz	15	-	15	180
Internet	75	-	75	900
Teléfono	30	-	30	360
Suministros de oficina	70	-	70	840
Implementos de aseo	15	-	15	180
Extras	20	-	20	240
TOTAL			571	6852

Tabla 24. Gastos administrativos Ideas & Espacios.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

GASTOS PARA IMPLEMENTACIÓN IDEAS & ESPACIOS			
RUBRO	VALOR	IVA	GASTO ANUAL
Logotipo y artes	750	90	840
Propiedad intelectual logotipo	350	42	392
Constitución de la compañía	550	66	616
Capital de constitución	400	-	400
TOTAL			2248

Tabla 25. Gastos para implementación de Ideas & Espacios.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

GASTOS OPERACIONALES PROYECTO PORTAL DE GÉNOVA				
RUBRO	VALOR	IVA	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Agua	25	-	25	300
Luz	20	-	20	240
Extras	20	-	20	240
TOTAL			65	780

Tabla 26. Gastos Operacionales Proyecto Portal de Génova.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

CAPITAL DE TRABAJO PROYECTO PORTAL DE GÉNOVA	
RUBRO	VALOR
Capital de trabajo	10832
TOTAL	10832

Tabla 27. Capital de Trabajo Proyecto Portal de Génova.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

4.3.5. Recursos para mitigar el Impacto Ambiental

RECURSOS PARA MITIGAR EL IMPACTO AMBIENTAL	
RUBRO	VALOR
Traslado de escombros de la obra a escombreras certificadas	889,45
Utilización en el proyecto de inodoros de doble descarga para ahorrar agua	2095,92
Instalación de sensores de luz en la oficina para ahorro de luz	550
TOTAL	3535,37

Tabla 28. Recursos para mitigar el impacto ambiental.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

4.3.6. Recursos Financieros

RECURSOS FINANCIEROS PROYECTO PORTAL DE GÉNOVA	
RUBRO	VALOR
Préstamo a Bancos	10000
TOTAL	10000

Tabla 29. Recursos Financieros Portal de Génova

Elaboración: Joseph Rivadeneira E

1.4. Estructura Organizacional

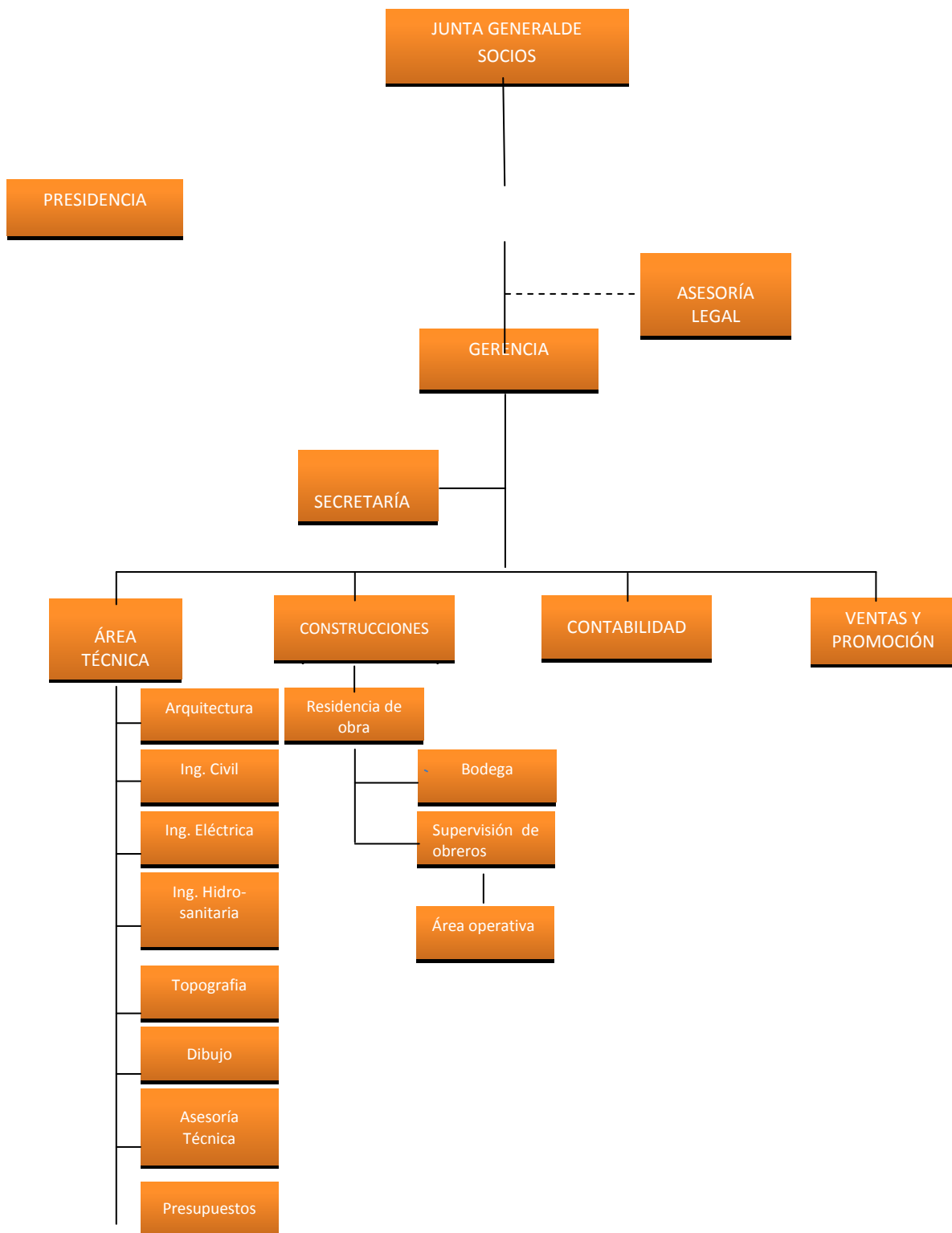


Ilustración 42. Organigrama Ideas & Espacios.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

1.5.Cadena de Valor

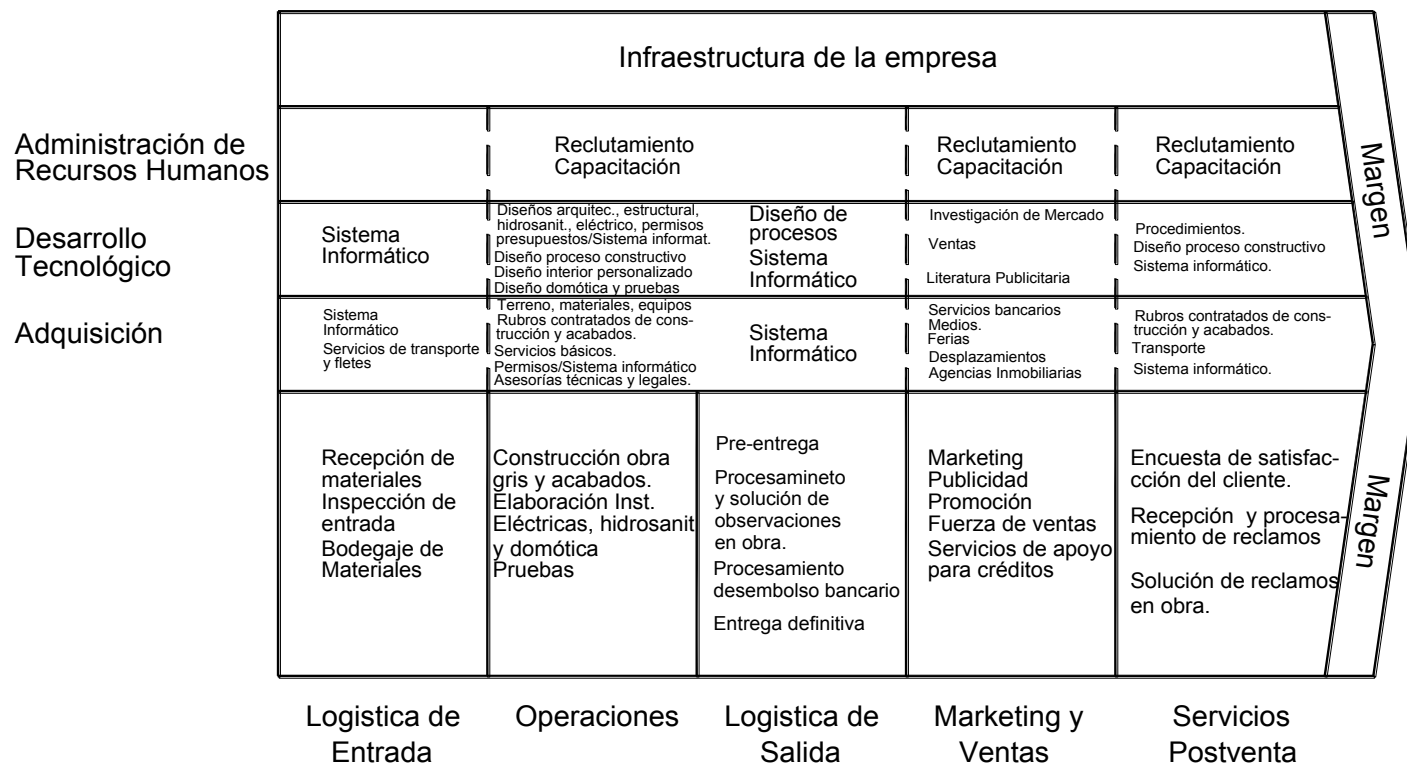


Ilustración43. Cadena de Valor Ideas & Espacios.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

1.6. Ingeniería del proyecto

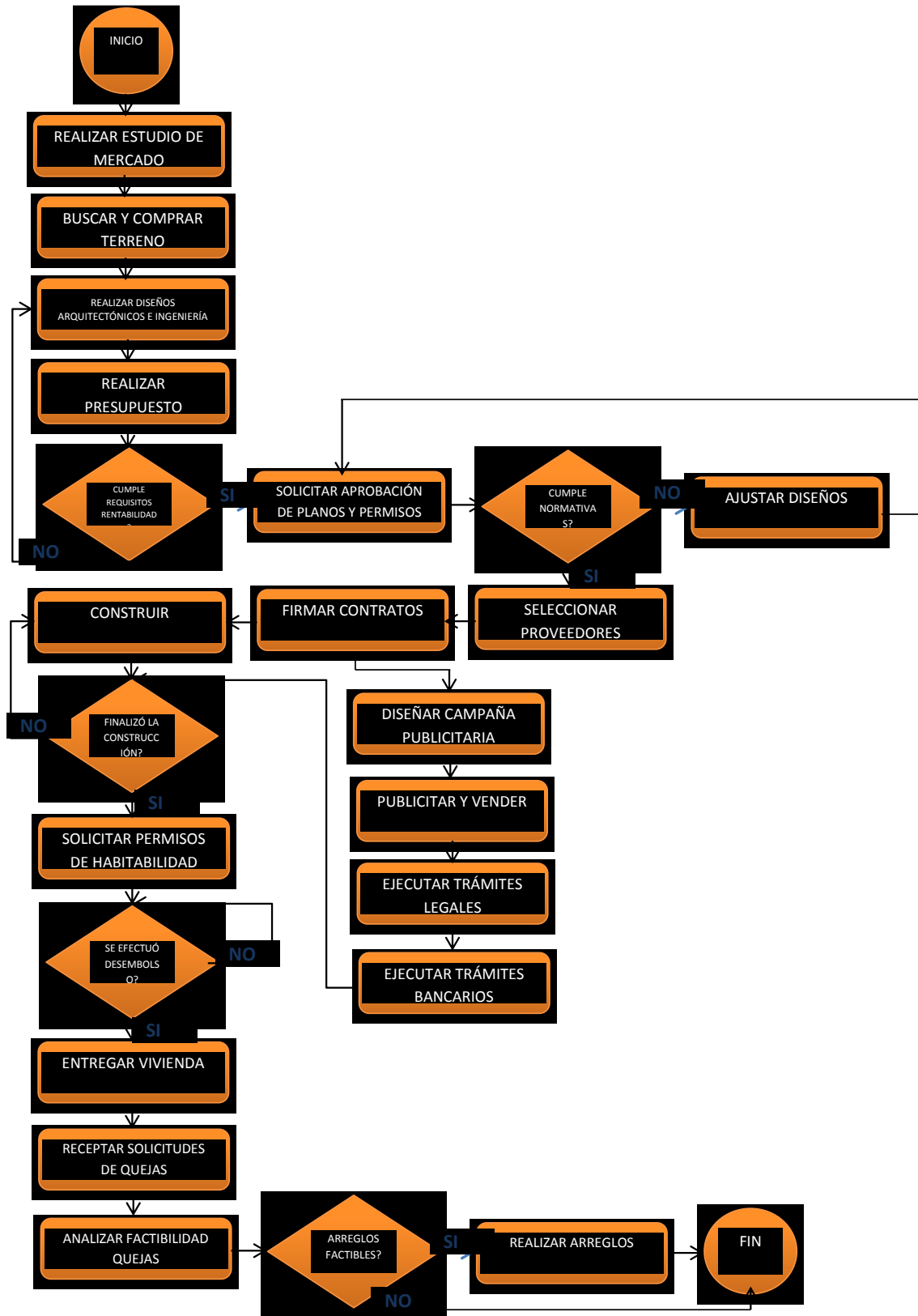


Ilustración 44Flujograma del proceso para el Proyecto Portal de Génova.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E

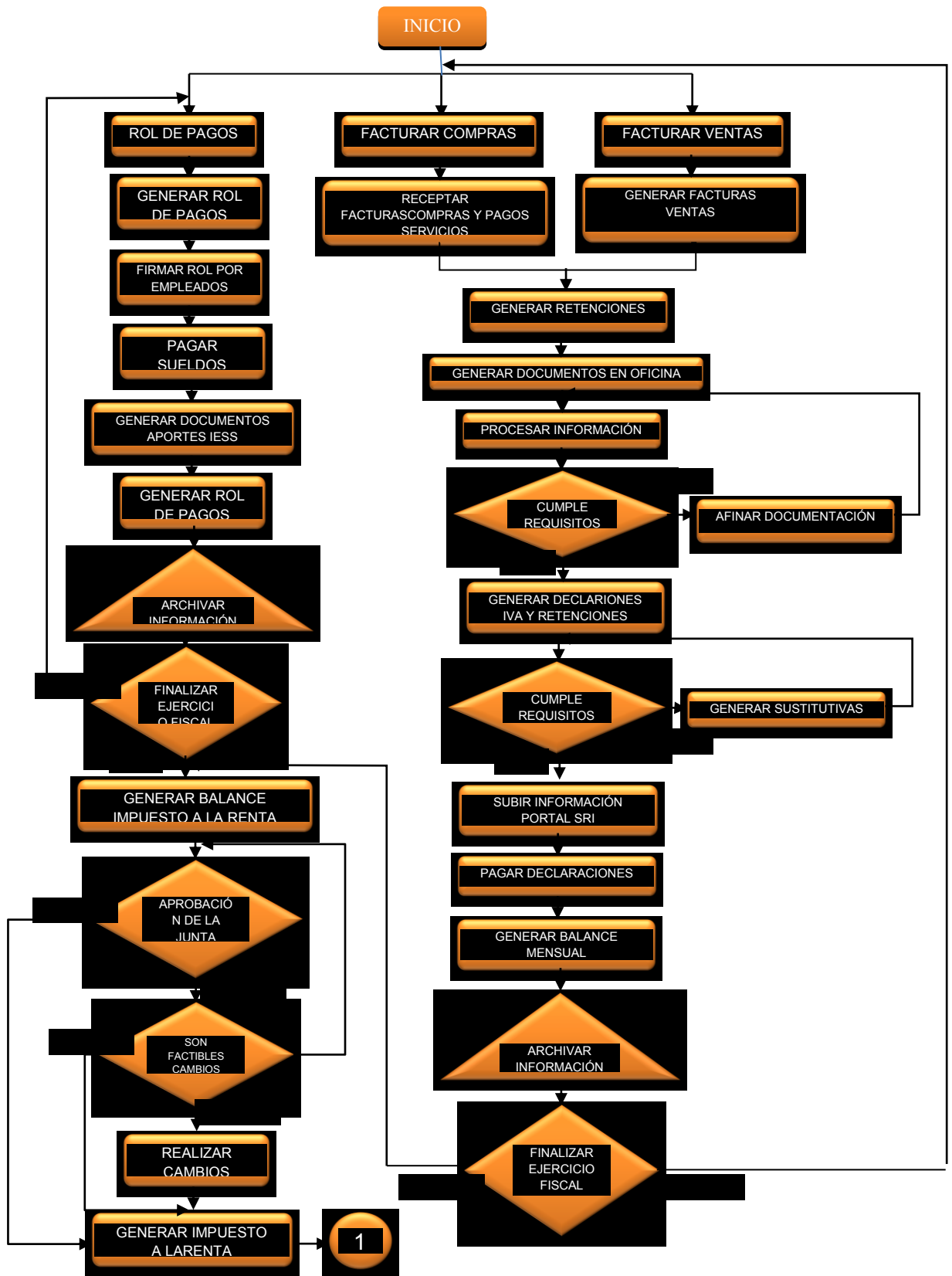


Ilustración 45Flujograma del proceso del área de Contabilidadde Ideas & Espacios

Elaboración: Joseph Rivadeneira E

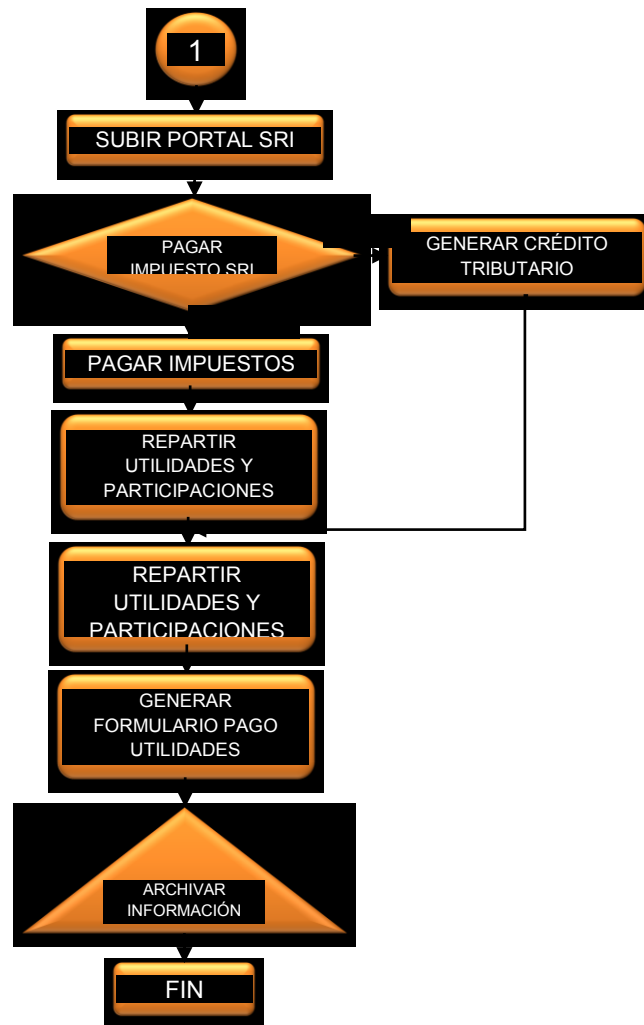


Ilustración 46 Flujograma del proceso del área de Contabilidad de Ideas & Espacios

Elaboración: Joseph Rivadeneira E

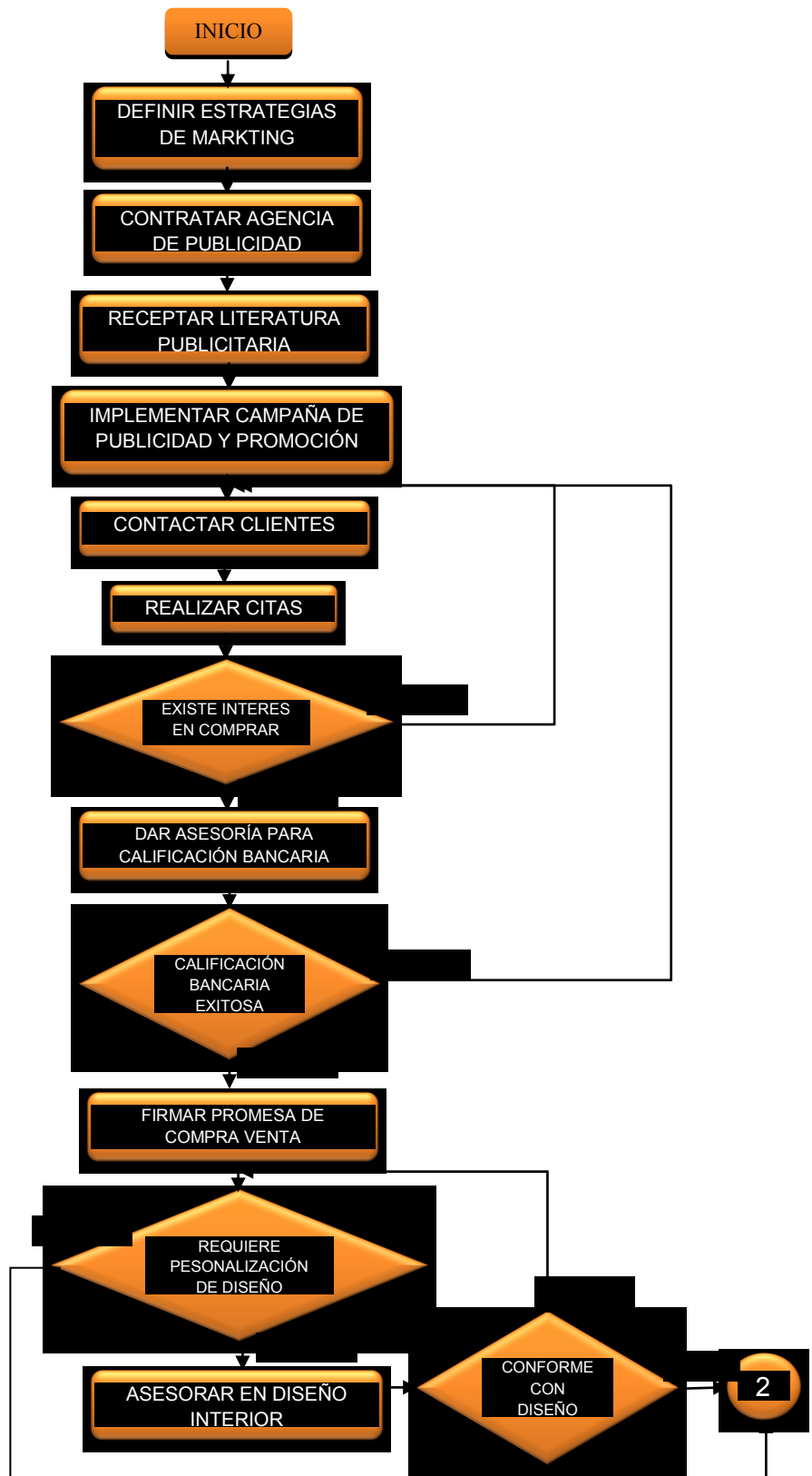


Ilustración 47Flujograma del proceso del área de Ventas de Ideas & Espacios

Elaboración: Joseph Rivadeneira E

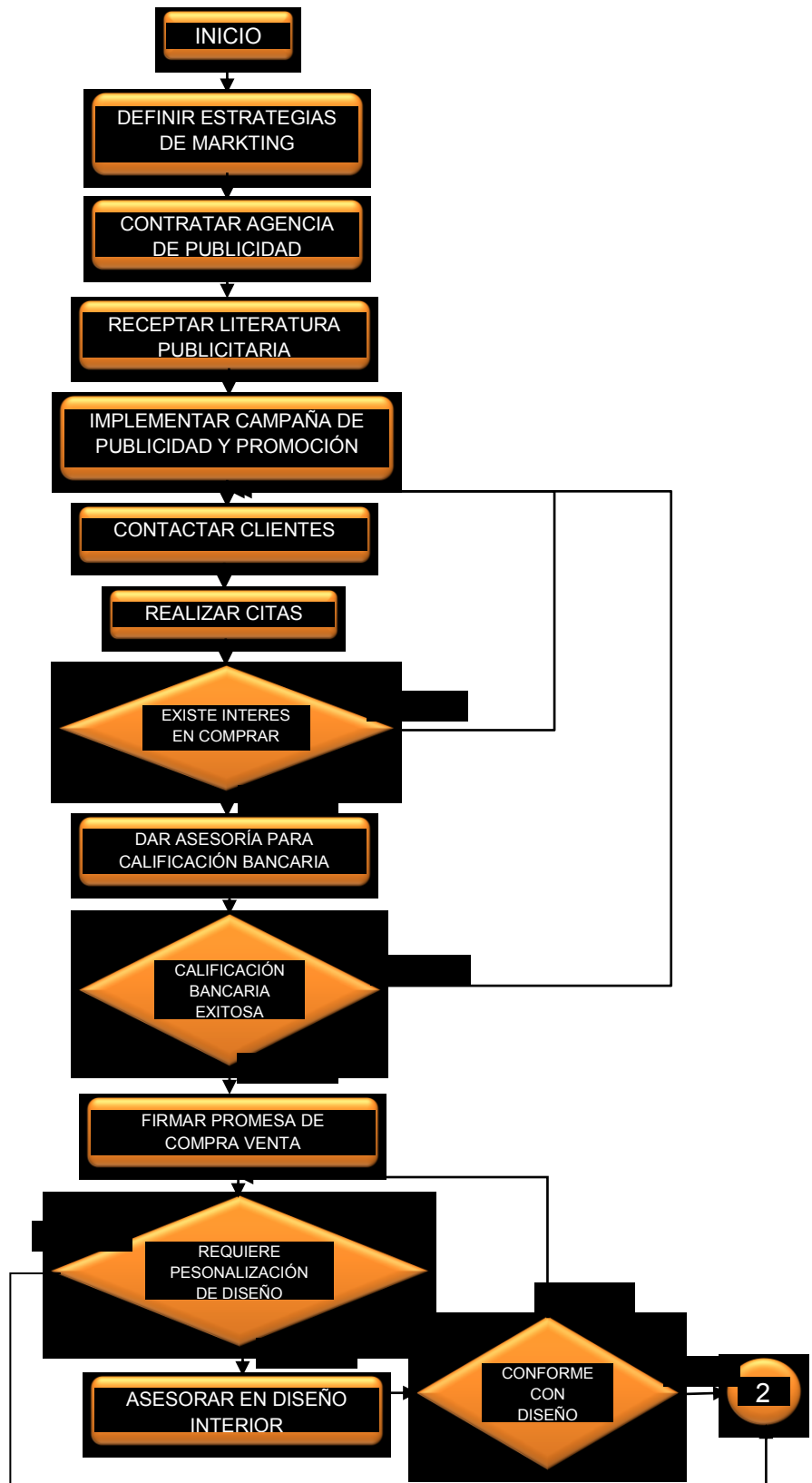
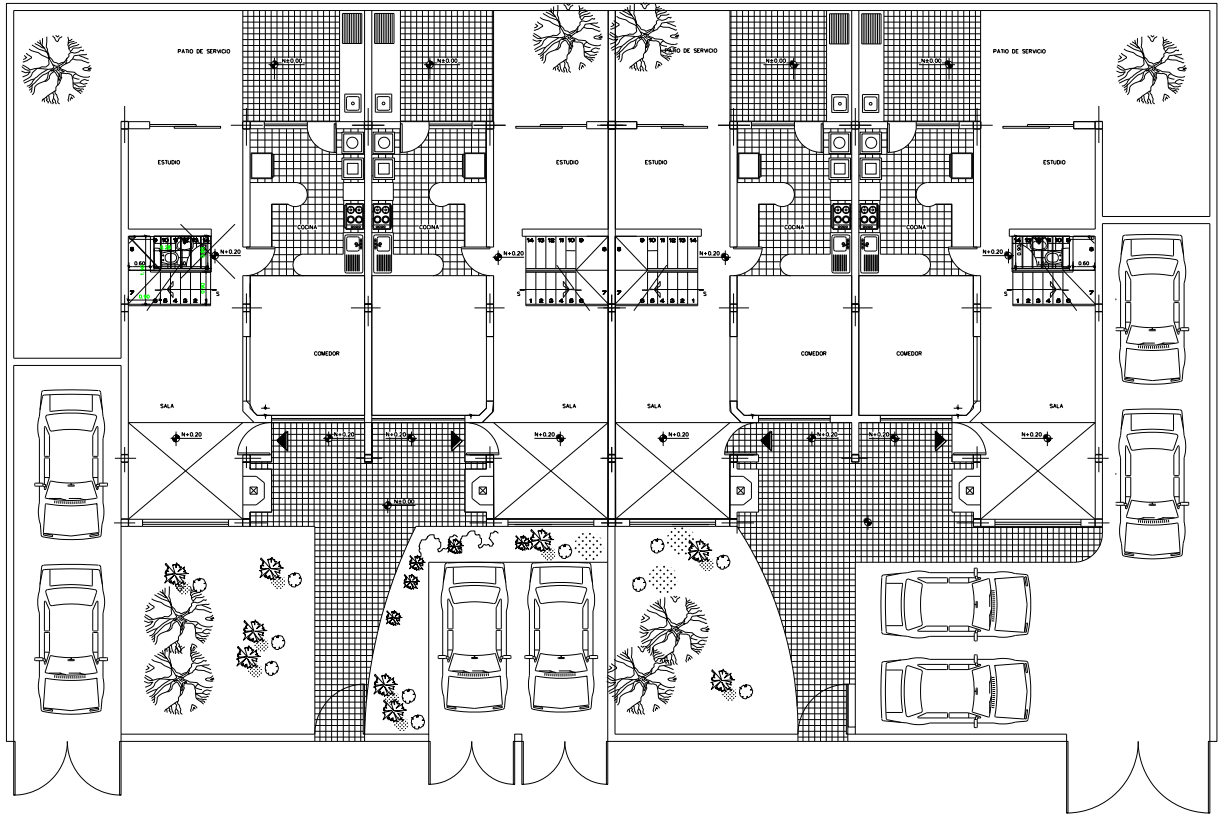
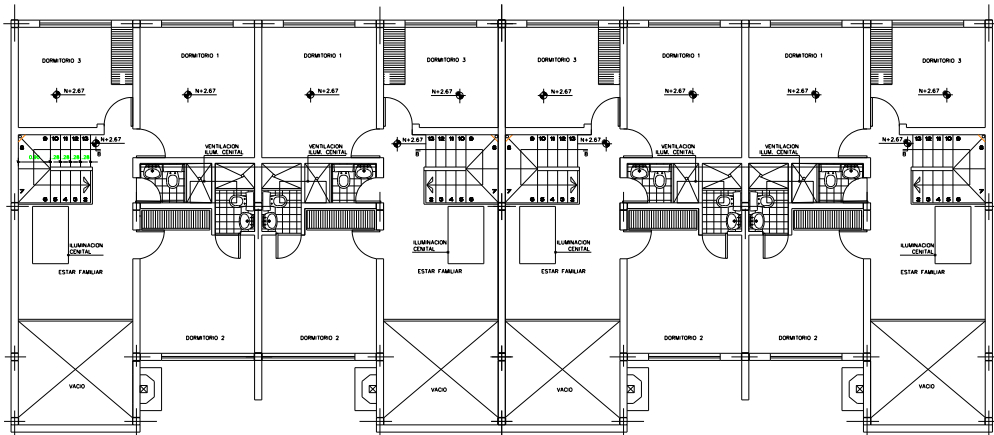


Ilustración 48Flujograma del proceso del área de Ventas de Ideas & Espacios

Elaboración: Joseph Rivadeneira E



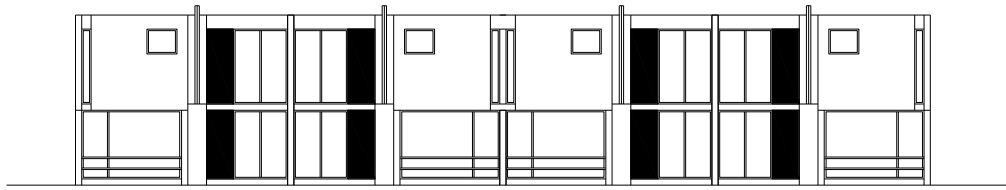
PLANTA BAJA



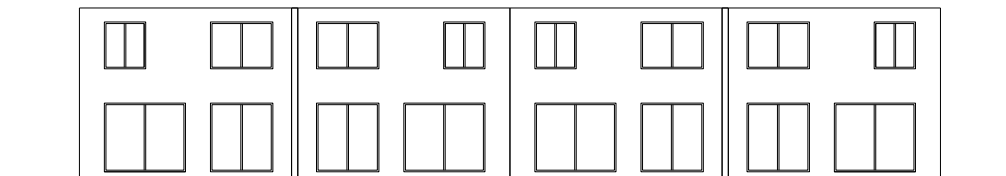
PLANTA PRIMER PISO

Ilustración 49 Implantación General y Planta Primer Piso Alto. Proyecto Portal de Génova

Elaboración: Joseph Rivadeneira E



ELEVACIÓN FRONTAL



ELEVACIÓN POSTERIOR

Ilustración 50 Fachadas Proyecto Portal de Génova

Elaboración: Joseph Rivadeneira E

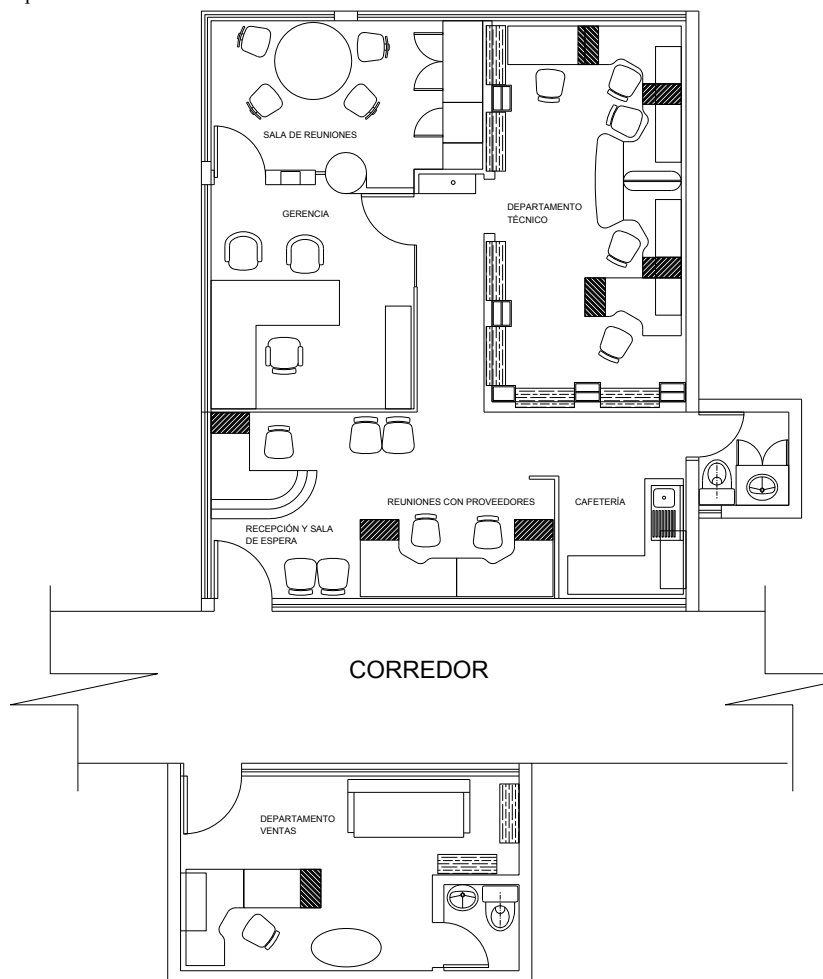


Ilustración 51 Planta de Distribución de la oficina de Ideas & Espacios.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

Como se puede observar debido a que Ideas & Espacios nace como una compañía constructora, tanto el proceso que se propone implementar para el Conjunto Portal de Génova, así como los procesos de las áreas de contabilidad y ventas, serán los que se utilizarán en adelante para todos los proyectos a construirse. Es muy importante considerar que uno de nuestros objetivos corporativos es el aseguramiento de la calidad a través de la mejora continua; por tanto será fundamental analizar cada experiencia para introducir constantemente mejoras en los procesos en todos los niveles de la cadena de valor, con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

1.7. Estructura Legal

En lo que respecta a la estructura legal de la compañía el primer paso es elegir qué tipo de compañía se requiere constituir para la empresa constructora. En el caso particular de Ideas & Espacios se ha escogido la compañía limitada a continuación se presentan algunas de sus características generales:

Se contrae entre dos o más personas (con un máximo de quince), 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, añadiendo siempre las palabras Compañía limitada o su correspondiente abreviatura. (Martínez, 2002, pág. 4)

Este tipo de compañía “podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la ley, a excepción de operaciones de bancos, seguros, capitalización y ahorros”. (Martínez, 2002)

“El capital de la compañía estará conformado por las aportaciones de los socios, y no será menor al monto fijado por el Intendente de Compañías.” (Martínez, 2002, pág. 7)

La Junta General formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. Por tanto las disposiciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. (Martinez, 2002).

Como podemos deducir su responsabilidad es limitada al capital social de la organización, no existe libre negociación de sus participaciones y es una compañía personalista de carácter cerrado. (Blacio, s.f.)

Entre sus ventajas están:

- *Cada socio participa directamente en los beneficios.*(Blacio, s.f.).
- *A pesar de existir libre negociación de sus participantes esta debe contar con la aprobación de los demás accionistas,esto aumenta la probabilidad de consensos dentro de la Junta General ya que sus integrantes en principio fundadores de la compañía conocen a profundidad y están de acuerdo con los valores, objetivos, misión y visión implementados en la misma, lo que generará un ahorro de tiempo en la toma de decisiones, mismo que se debe convertir en un aporte de la infraestructura de la empresa para la búsqueda de la ventaja competitiva, y en última instancia para la creación de valor.*(Porter, Ventaja Competitiva, 2010).(Blacio, s.f.)

Entre las desventajas de este tipo de compañía podemos anotar que para aumentar el capital éste debe ser proporcionado por los socios o por préstamos de instituciones financieras.

Los pasos a seguir para la conformación de Ideas & Espacios Compañía Limitada son los que se enuncian a continuación:¹³

- Reserva de la denominación en la Superintendencia de Compañías.
- Apertura de la cuenta de integración de la Compañía. Esto es el aporte de los socios al capital de la compañía.
- Suscripción de la escritura pública de constitución.
- Aprobación de la constitución de la compañía.
- Marginaciones de la resolución en la escritura de constitución.
- Publicación del extracto de la constitución en un periódico de circulación nacional.
- Obtención de patente y cumplimiento de obligaciones con el Municipio de Quito.
- Inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil de Quito.
- Elaboración del acta de Junta de Socios, para realizar los nombramientos de Gerente y Presidente.
- Elaboración del nombramiento de Gerente y Presidente.
- Inscripción del nombramiento en el Registro Mercantil.
- Realizar las certificaciones de nombramientos en una Notaria
- Entrega de documentos a la Superintendencia de Compañías, para la obtención de documentos de certificados de cumplimiento de obligaciones y existencia legal.
- Obtención del RUC
- Elaboración de Libros Sociales.¹⁴

¹³ Entrevista al Abogado Pablo Vela. 15/08/2013

¹⁴ Entrevista al Abogado Pablo Vela. 15/08/2013

CAPÍTULO V. ANÁLISIS FINANCIERO

Para la realización de este capítulo nos basaremos principalmente en el libro Proyectos de Inversión, 2011, del autor NassirSapagChain, así como en investigación propia.

2.1.Activos

RESUMEN DE ACTIVOS FIJOS	
SOFTWARE	392,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.948,80
MUEBLES DE OFICINA	5.251,68
TERRENO	66.500,00
SUMINISTROS DE OFICINA	123,20
SUMINISTROS Y MATERIALES	33,60
EQUIPOS DE OFICINA	795,20
ADECUACIONES	774,00
GASTOS DE CONSTITUCION	616,00
MARCAS PATENTES Y DERECHOS	1.232,00
	77.666,48

Tabla 30 Resumen de Activos Fijos Ideas & Espacios

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

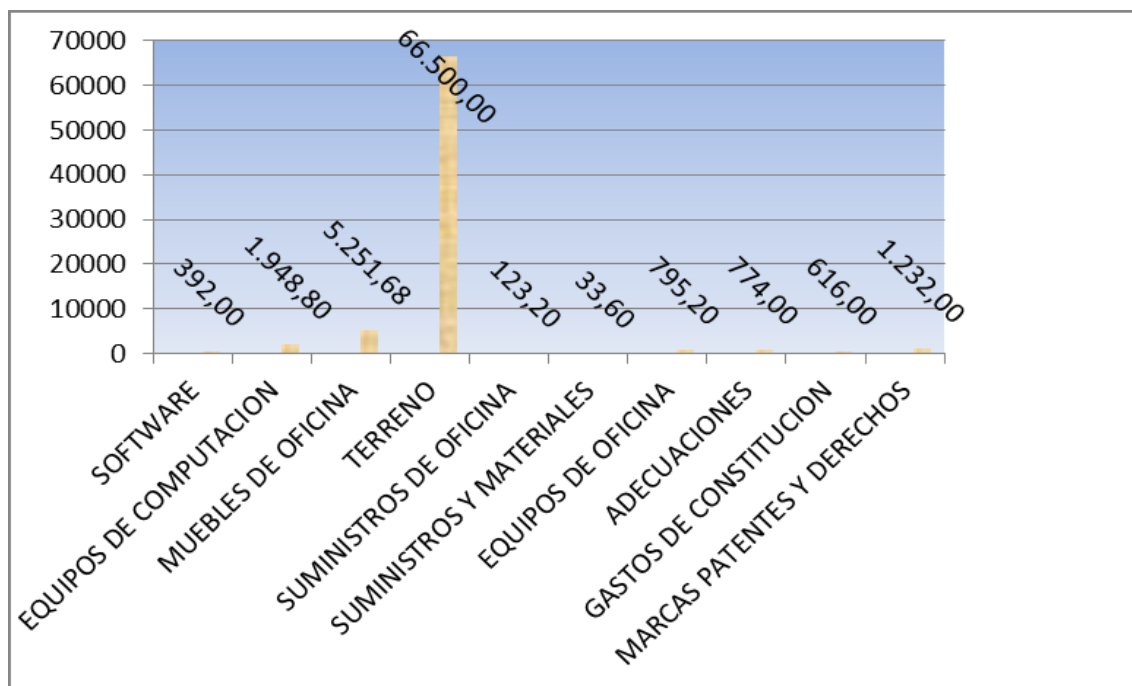


Ilustración 52 Proporción de los Activos Fijos Ideas & Espacios

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

FUENTES Y USOS			
FUENTES DE FINANCIAMIENTO			
FUENTES PROPIAS		\$ 180.400,00	95%
APORTE DE SOCIOS	\$ 400,00		
PRESTAMO BANCARIO		\$ 10.000,00	5%
PRESTAMO SOCIOS		\$ 180.000,00	
INVERSION TOTAL		\$ 190.400,00	100%

Tabla 31Inversiones. Proyecto Portal de Génova

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

2.2.Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
COD.	CUENTA	MENSUAL	SOPORTE 3 MESES
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.734,00	8.202,00
	GASTOS DE MARKETING	108,00	324,00
	GASTOS AMBIENTALES	20,00	60,00
	GASTOS GENERALES	739,00	2.217,00
CAPITAL DE TRABAJO		\$	10.803,00

Tabla 32Capital de Trabajo. Proyecto Portal de Génova

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

2.3.Estado de Situación Inicial

IDEAS & ESPACIOS			
ESTADO DE SITUACION INICIAL DEL PROYECTO			
AL 1 DE ENERO DEL 20XX			
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE		\$ 112.733,52	
CAJA	\$ 10.803,00		
BANCOS	\$ 101.930,52		
INVENTARIO		\$ 66.656,80	
TERRENO	\$ 66.500,00		
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 123,20		
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 33,60		
NO CIRCULANTE		\$ 8.769,68	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 1.948,80		
MUEBLES DE OFICINA	\$ 5.251,68		
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 795,20		
ADECUACIONES	\$ 774,00		
ACTIVOS INTANGIBLES		\$ 2.240,00	
SOFTWARE	\$ 392,00		
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 616,00		
MARCAS PATENTES Y DERECHOS	\$ 1.232,00		
TOTAL ACTIVOS			\$ 190.400,00
PASIVO			
PASIVO A LARGO PLAZO		\$ 190.000,00	
PRÉSTAMO BANCARIO POR PAGAR	\$ 10.000,00		
PRESTAMO SOCIOS	\$ 180.000,00		
TOTAL PASIVO			
PATRIMONIO			
CAPITAL PAGADO	\$ 400,00		
TOTAL PATRIMONIO		\$ 400,00	
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO			\$ 190.400,00

Tabla 33 Estado de Situación Inicial Ideas & Espacios

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

2.4. Estimación de la Demanda

MERCADO META	SECTOR CONSTRUCCION		
INFLACION 2013	3,03%	CRECIMIENTO PROGRAMADO	3,03%

PROYECCION DE INGRESOS POR VENTAS DE BIENES INMUEBLES PRODUCIDOS POR LA INMOBILIARIA										
RUBRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CANT. CASAS	4,00	6,00	8,00	10,00	12,00	14,00	16,00	18,00	20,00	22,00
PRECIO ESTIMADO	117.570	121.132	124.803	128.584	132.480	136.494	140.630	144.891	149.281	153.805
INGRESO ANUAL	470.279,86	726.794,01	998.421,15	1.285.841,64	1.589.763,17	1.910.921,83	2.250.083,15	2.608.043,26	2.985.629,96	3.383.704,01
COMISION VENDEDORES	\$ 4.799,20	\$ 4.944,62	\$ 5.094,44	\$ 5.248,80	\$ 5.407,84	\$ 5.571,70	\$ 5.740,52	\$ 5.914,46	\$ 6.093,66	\$ 6.278,30
	\$ 19.196,80	\$ 29.667,69	\$ 40.755,50	\$ 52.487,99	\$ 64.894,05	\$ 78.003,73	\$ 91.848,28	\$ 106.460,19	\$ 121.873,26	\$ 138.122,63

Tabla 34 Estimación de la Demanda

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

2.5.Costos de Producción

INFLACION	3,03%
------------------	-------

RUBRO	COSTOS UNITARIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CANTIDAD A PRODUCIR		4									
MATERIA PRIMA	55.486,17	221.944,67	57.167,40	58.899,57	60.684,23	62.522,96	64.417,41	66.369,25	68.380,24	70.452,16	72.586,86
<i>Terreno</i>	16.625,00	66.500,00	17.128,74	17.647,74	18.182,46	18.733,39	19.301,02	19.885,84	20.488,38	21.109,17	21.748,78
<i>Materiales y otros</i>	37.361,17	149.444,67	38.493,21	39.659,56	40.861,24	42.099,34	43.374,95	44.689,21	46.043,29	47.438,40	48.875,78
<i>Alarmas</i>	1.500,00	6.000,00	1.545,45	1.592,28	1.640,52	1.690,23	1.741,44	1.794,21	1.848,58	1.904,59	1.962,30
MANO DE OBRA	17.418,80	69.675,20	17.946,59	18.490,37	19.050,63	19.627,86	20.222,59	20.835,33	21.466,64	22.117,08	22.787,23
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	7.042,37	28.169	7.255,75	7.475,60	7.702,11	7.935,48	8.175,93	8.423,66	8.678,90	8.941,87	9.212,80
COSTO DE CONSTRUCCION	79.947,33	319.789,33	82.369,74	84.865,54	87.436,97	90.086,31	92.815,92	95.628,24	98.525,78	101.511,11	104.586,90
COSTO TOTAL	79.947,33	319.789,33	82.369,74	84.865,54	87.436,97	90.086,31	92.815,92	95.628,24	98.525,78	101.511,11	104.586,90

Tabla 35 Costos de Producción Proyecto Portal de Génova.

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

RUBRO	COSTOS UNITARIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CANTIDAD A PRODUCIR		4	6	8	10	12	14	16	18	20	22
MATERIA PRIMA	55.486,17	221.944,67	343.004,39	471.196,56	606.842,28	750.275,52	901.843,67	1.061.908,04	1.230.844,34	1.409.043,25	1.596.910,98
<i>Terreno</i>	16.625,00	66.500,00	102.772,43	141.181,91	181.824,65	224.800,72	270.214,21	318.173,38	368.790,78	422.183,49	478.473,22
<i>Materiales y otros</i>	37.361,17	149.444,67	230.959,27	317.276,44	408.612,40	505.192,02	607.249,23	715.027,30	828.779,20	948.768,01	1.075.267,25
<i>Alarmas</i>	1.500,00	6.000,00	9.272,70	12.738,22	16.405,23	20.282,77	24.380,23	28.707,37	33.274,36	38.091,74	43.170,52
MANO DE OBRA	17.418,80	69.675,20	107.679,54	147.922,97	190.506,30	235.534,36	283.116,23	333.365,32	386.399,57	442.341,64	501.319,05
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	7.042,37	28.169,46	43.534,49	59.804,78	77.021,09	95.225,79	114.462,99	134.778,53	156.220,11	178.837,31	202.681,69
COSTO DE CONSTRUCCION	79.947,33	319.789,33	494.218,42	678.924,32	874.369,66	1.081.035,67	1.299.422,89	1.530.051,89	1.773.464,02	2.030.222,20	2.300.911,73
COSTO TOTAL	79.947,33	319.789,33	494.218,42	678.924,32	874.369,66	1.081.035,67	1.299.422,89	1.530.051,89	1.773.464,02	2.030.222,20	2.300.911,73

Tabla 36. Costos de Producción Proyecto Portal de Génova

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

2.6.Flujo de Caja Mensual

ITEM	TOTAL		DURACION	MES 0 (INVERSION)	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15
SALDO INICIAL DE CAJA					112.733,52	98.409,32	90.205,82	63.936,26	38.539,22	13.707,60	18.540,47	28.421,46	138.629,49	106.576,61	76.591,15	66.432,25	38.475,77	12.206,21	151.489,89
INGRESOS																			
INVERSION INICIAL	190.400,00	190.400,00		190.400,00															
APORTE SOCIOS				400,00															
PRESTAMOS SOCIOS				180.000,00															
PRESTAMO				10.000,00															
INGRESOS POR VENTAS DE INMUEBLES					-	-	-	-	11.757,00	23.513,99	21.162,59	119.921,36	14.108,40	14.108,40	14.108,40	4.702,80	-	164.597,94	82.298,97
PAGO CASA 1	117.569,96	117.569,96							11.757,00			105.812,96							
PAGO CASA 2	117.569,96	117.569,96								11.757,00	4.702,80	4.702,80	4.702,80	4.702,80	4.702,80				82.298,97
PAGO CASA 3	117.569,96	117.569,96								11.757,00	4.702,80	4.702,80	4.702,80	4.702,80	4.702,80				82.298,97
PAGO CASA 4	117.569,96	117.569,96								11.757,00	4.702,80	4.702,80	4.702,80	4.702,80	4.702,80	4.702,80			82.298,97
TOTAL INGRESOS	470.279,84	470.279,84		190.400,00	112.733,52	98.409,32	90.205,82	63.936,26	50.296,21	37.221,59	39.703,06	148.342,82	152.737,88	120.685,00	90.699,54	71.135,04	38.475,77	176.804,16	233.788,86
EGRESOS																			
IMPLEMENTACION DEL PROYECTO INMOBILIARIO				77.666,48															
TERRENO			1,00	66.500,00															
SUMINISTROS DE OFICINA				123,20															
SUMINISTROS Y MATERIALES				33,60															
EQUIPOS DE COMPUTACION				1.948,80															
MUEBLES DE OFICINA				5.251,68															
EQUIPOS DE OFICINA				795,20															
ADECUACIONES				774,00															
SOFTWARE				392,00															
GASTOS DE CONSTITUCION				616,00															
MARCAS PATENTES Y DERECHOS				1.232,00															

ITEM	TOTAL		DURACION	MES 0 (INVERSION)	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15
COSTOS DE CONSTRUCCION	253.419,99				9.462,57	3.341,87	21.407,92	20.535,42	26.927,79	4.221,09	1.620,77	4.851,70	41.299,65	39.232,22	19.405,67	3.262,38	21.407,92	20.452,64	15.990,39

COSTOS INDIRECTOS (CIC + CV)		28.169,00	15,00		6.287,58	1.700,26	1.568,48	1.620,77	1.620,77	1.463,92	1.620,77	1.568,48	1.620,77	1.568,48	1.620,77	1.620,77	1.568,48	1.620,77	1.097,94
Porcentaje de costos indirectos cargados por mes	100%				22%	6%	6%	6%	6%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	4%
TOTAL EDIFICACION	196.821,49																		
CASA 1	49.205,37	49.205,37	4,00			1.641,61	19.839,44	18.831,87	8.892,45										
CASA 2	49.205,37	49.205,37	4,00								1.641,61	19.839,44	18.831,87	8.892,45					
CASA 3	49.205,37	49.205,37	4,00								1.641,61	19.839,44	18.831,87	8.892,45					
CASA 4	49.205,37	49.205,37	4,00												1.641,61	19.839,44	18.831,87	8.892,45	
OBRAS EXTERIORES (URBANISMO)	22.429,53	22.429,51	6,00		3.174,99	-	-	82,78	16.414,57	2.757,17									
ALARMAS	6.000,00	6.000,00	1,00																6.000,00
GASTOS DE ADMINISTRACION					4.686,37	4.686,37	4.686,37	4.686,37	4.686,37	4.686,37	4.686,37	4.686,37	4.686,37	4.686,37	4.686,37	4.686,37	4.686,37	4.686,37	4.686,37
SUELDOS, SALARIOS	32.808,00				2.734,00	2.734,00	2.734,00	2.734,00	2.734,00	2.734,00	2.734,00	2.734,00	2.734,00	2.734,00	2.734,00	2.734,00	2.734,00	2.734,00	2.734,00
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	12.411,17				1.034,26	1.034,26	1.034,26	1.034,26	1.034,26	1.034,26	1.034,26	1.034,26	1.034,26	1.034,26	1.034,26	1.034,26	1.034,26	1.034,26	1.034,26
GASTOS DE ARRENDAMIENTO	4.032,00				336,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00
GASTOS SERVICIO TECNICO	2.016,00				168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00
GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES LIMPIEZA	180,00				15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
GASTOS AGUA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	1.560,00				130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	1.909,28				159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11
GASTOS DE MANTENIMIENTO DE OFICINAS	1.080,00				90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
GASTO ESTRATEGIAS AMBIENTALES	240,00				20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
-	-																		
ITEM	TOTAL		DURACION	MES O (INVERSION)	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15
b. GASTOS DE VENTAS	20.492,80				108,00	108,00	108,00	108,00	4.907,20	9.706,40	4.907,20	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00
COMISION DE VENDEDORES	19.196,80	4.799,20							4.799,20	9.598,40	4.799,20								
GASTO ESTRATEGIAS MARKETING	1.296,00				108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00
-	-																		
c. GASTOS FINANCIEROS	2.455,63				207,00	206,60	206,19	205,77	205,35	204,91	204,47	204,01	203,55	203,08	202,60	202,10	201,60	201,09	200,57
INTERESES	2.455,63				207,00	206,60	206,19	205,77	205,35	204,91	204,47	204,01	203,55	203,08	202,60	202,10	201,60	201,09	200,57

TOTAL GASTOS					5.001,37	5.000,97	5.000,56	5.000,14	9.798,92	14.597,68	9.798,04	4.998,38	4.997,92	4.997,45	4.996,97	4.996,48	4.995,97	4.995,46	4.994,94	
TOTAL COSTOS Y GASTOS					14.463,94	8.342,84	26.408,48	25.535,56	36.726,70	18.818,77	11.418,80	9.850,09	46.297,57	44.229,67	24.402,63	8.258,85	26.403,90	25.448,10	20.985,33	
SALDO PARCIAL DE CAJA SIN DESEMBOLSOS					98.269,58	90.066,48	63.797,33	38.400,70	13.569,51	18.402,82	28.284,26	138.492,74	106.440,32	76.455,33	66.296,91	62.876,19	12.071,87	151.356,06	212.803,53	
GASTOS NO DESEMBOLSADOS					159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	159,11	259,94	159,11	159,11	159,11	
CUOTA DE AMORTIZACION DEL CRÉDITO					19,37	19,77	20,18	20,59	21,02	21,45	21,90	22,35	22,82	23,29	23,77	24,26	24,76	25,28	25,80	
15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES																10.695,85				
IMPUESTO A LA RENTA																13.940,25				
SALDO FINAL DE CAJA POR MES					112.733,52	98.409,32	90.205,82	63.936,26	38.539,22	13.707,60	18.540,47	28.421,46	138.629,49	106.576,61	76.591,15	66.432,25	38.475,77	12.206,21	151.489,89	212.936,84

Tabla 37. Flujo de Caja Mensual. Proyecto Portal de Génova

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

2.7.Flujos de Caja General

IDEAS & ESPACIOS											
FLUJO DE EFECTIVO Al 31 de diciembre del 20XX	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CUENTAS											
TOTAL DISPONIBLE EN EFECTIVO		\$ 336.116,45	\$ 630.599,86	\$ 908.683,61	\$ 1.229.898,96	\$ 1.612.441,10	\$ 2.060.007,39	\$ 2.575.992,99	\$ 3.164.309,24	\$ 3.828.845,20	\$ 4.573.653,90
SALDO INICIAL DE CAJA		\$ 112.733,52	\$ 38.475,78	\$ 52.866,71	\$ 94.953,08	\$ 182.236,74	\$ 317.693,86	\$ 503.969,54	\$ 744.195,04	\$ 1.041.448,25	\$ 1.398.938,76
I. INGRESOS	\$ 190.400,00	\$ 223.382,93	\$ 592.124,08	\$ 855.816,90	\$ 1.134.945,88	\$ 1.430.204,37	\$ 1.742.313,53	\$ 2.072.023,46	\$ 2.420.114,20	\$ 2.787.396,94	\$ 3.174.715,13
1. INGRESOS OPERACIONALES		\$ 223.382,93	\$ 592.124,08	\$ 855.816,90	\$ 1.134.945,88	\$ 1.430.204,37	\$ 1.742.313,53	\$ 2.072.023,46	\$ 2.420.114,20	\$ 2.787.396,94	\$ 3.174.715,13
VENTAS		\$ 470.279,86	\$ 726.794,01	\$ 998.421,15	\$ 1.285.841,64	\$ 1.589.763,17	\$ 1.910.921,83	\$ 2.250.083,15	\$ 2.608.043,26	\$ 2.985.629,96	\$ 3.383.704,01
INGRESOS POR VENTAS EN EFECTIVO		\$ 223.382,93	\$ 345.227,15	\$ 474.250,05	\$ 610.774,78	\$ 755.137,51	\$ 907.687,87	\$ 1.068.789,50	\$ 1.238.820,55	\$ 1.418.174,23	\$ 1.607.259,40
RECUPERACION DE CARTERA CUENTAS POR COBRAR		\$ -	\$ 246.896,93	\$ 381.566,85	\$ 524.171,10	\$ 675.066,86	\$ 834.625,66	\$ 1.003.233,96	\$ 1.181.293,66	\$ 1.369.222,71	\$ 1.567.455,73
FUENTES PROPIAS	\$ 400,00										
INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 10.000,00										
PRESTAMO SOCIOS	\$ 180.000,00										
2.- EGRESOS		\$ 274.653,09	\$ 530.487,38	\$ 740.759,51	\$ 946.375,53	\$ 1.164.577,44	\$ 1.394.579,01	\$ 1.637.966,17	\$ 1.894.770,27	\$ 2.165.565,60	\$ 2.450.944,63
COSTOS DE PRODUCCION CANCELADOS EN EFECTIVO		\$ 195.468,21	\$ 381.397,78	\$ 523.938,85	\$ 674.767,74	\$ 834.255,85	\$ 1.002.789,43	\$ 1.180.770,23	\$ 1.368.616,02	\$ 1.566.761,20	\$ 1.775.657,47
PAGO CUENTAS POR PAGAR		\$ -	\$ 57.821,12	\$ 112.820,64	\$ 154.985,47	\$ 199.601,91	\$ 246.779,82	\$ 296.633,46	\$ 349.281,66	\$ 404.848,01	\$ 463.461,00
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS		\$ 319.789,33	\$ 494.218,42	\$ 678.924,32	\$ 874.369,66	\$ 1.081.035,67	\$ 1.299.422,89	\$ 1.530.051,89	\$ 1.773.464,02	\$ 2.030.222,20	\$ 2.300.911,73
MATERIA PRIMA		\$ 221.944,67	\$ 343.004,39	\$ 471.196,56	\$ 606.842,28	\$ 750.275,52	\$ 901.843,67	\$ 1.061.908,04	\$ 1.230.844,34	\$ 1.409.043,25	\$ 1.596.910,98
MANO DE OBRA		\$ 69.675,20	\$ 107.679,54	\$ 147.922,97	\$ 190.506,30	\$ 235.534,36	\$ 283.116,23	\$ 333.365,32	\$ 386.399,57	\$ 442.341,64	\$ 501.319,05
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		\$ 28.169,46	\$ 43.534,49	\$ 59.804,78	\$ 77.021,09	\$ 95.225,79	\$ 114.462,99	\$ 134.778,53	\$ 156.220,11	\$ 178.837,31	\$ 202.681,69
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 274.811,65	\$ 232.575,58	\$ 319.496,83	\$ 411.471,98	\$ 508.727,50	\$ 611.498,93	\$ 720.031,26	\$ 834.579,23	\$ 955.407,76	\$ 1.082.792,28
GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.		\$ 79.184,88	\$ 91.268,47	\$ 104.000,02	\$ 116.622,31	\$ 130.719,68	\$ 145.009,75	\$ 160.562,48	\$ 176.872,60	\$ 193.956,39	\$ 211.826,16

MARCAS PATENTES Y DERECHOS	\$ 1.232,00										
0											
SALDO PARCIAL FLUJO DE CAJA	\$ 61.463,37	\$ 100.112,48	\$ 167.924,10	\$ 283.523,44	\$ 447.863,67	\$ 665.428,38	\$ 938.026,82	\$ 1.269.538,97	\$ 1.663.279,60	\$ 2.122.709,26	
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 10.695,85	\$ 21.196,07	\$ 32.324,52	\$ 44.227,45	\$ 56.701,17	\$ 69.973,38	\$ 83.920,32	\$ 98.656,00	\$ 114.217,71	\$ 130.644,92	
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$ 13.940,25	\$ 27.625,54	\$ 42.129,63	\$ 57.643,11	\$ 73.900,53	\$ 91.198,63	\$ 109.376,15	\$ 128.581,65	\$ 148.863,74	\$ 170.273,88	
GASTOS NO DESEMBOLSADOS DEPRECIACION	1.909,28	1.909,28	1.909,51	1.129,09	1.129,09	604,69	604,69	604,69	604,69	604,69	
DESEMBOLSO CUOTA DEL CREDITO	\$ 260,76	\$ 333,44	\$ 426,38	\$ 545,23	\$ 697,19	\$ 891,52	\$ 1.140,01	\$ 1.457,76	\$ 1.864,07	\$ 2.383,64	
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 112.733,52	\$ 38.475,78	\$ 52.866,71	\$ 94.953,08	\$ 182.236,74	\$ 317.693,86	\$ 503.969,54	\$ 744.195,04	\$ 1.041.448,25	\$ 1.398.938,76	\$ 1.820.011,52

CUENTAS POR COBRAR	\$ 246.896,93	\$ 381.566,85	\$ 524.171,10	\$ 675.066,86	\$ 834.625,66	\$ 1.003.233,96	\$ 1.181.293,66	\$ 1.369.222,71	\$ 1.567.455,73	\$ 1.776.444,60
CUENTAS POR PAGAR	\$ 57.821,12	\$ 112.820,64	\$ 154.985,47	\$ 199.601,91	\$ 246.779,82	\$ 296.633,46	\$ 349.281,66	\$ 404.848,01	\$ 463.461,00	\$ 525.254,26
SALDO FLUJO DESCONTADO	\$ 227.551,58	\$ 321.612,92	\$ 464.138,71	\$ 657.701,68	\$ 905.539,70	\$ 1.210.570,04	\$ 1.576.207,03	\$ 2.005.822,96	\$ 2.502.933,49	\$ 3.071.201,87

Tabla 38. Flujo de Caja General Proyecto Portal de Génova

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

2.8.Estado de Resultados

IDEAS & ESPACIOS ESTADO DE RESULTADOS Al 31 de diciembre del 20XX	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
CUENTAS										
I. INGRESOS	\$ 470.279,86	\$ 726.794,01	\$ 998.421,15	\$ 1.285.841,64	\$ 1.589.763,17	\$ 1.910.921,83	\$ 2.250.083,15	\$ 2.608.043,26	\$ 2.985.629,96	\$ 3.383.704,01
1. INGRESOS OPERACIONALES	\$ 470.279,86	\$ 726.794,01	\$ 998.421,15	\$ 1.285.841,64	\$ 1.589.763,17	\$ 1.910.921,83	\$ 2.250.083,15	\$ 2.608.043,26	\$ 2.985.629,96	\$ 3.383.704,01
VENTAS	\$ 470.279,86	\$ 726.794,01	\$ 998.421,15	\$ 1.285.841,64	\$ 1.589.763,17	\$ 1.910.921,83	\$ 2.250.083,15	\$ 2.608.043,26	\$ 2.985.629,96	\$ 3.383.704,01
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	\$ 319.789,33	\$ 494.218,42	\$ 678.924,32	\$ 874.369,66	\$ 1.081.035,67	\$ 1.299.422,89	\$ 1.530.051,89	\$ 1.773.464,02	\$ 2.030.222,20	\$ 2.300.911,73
MATERIA PRIMA	\$ 221.944,67	\$ 343.004,39	\$ 471.196,56	\$ 606.842,28	\$ 750.275,52	\$ 901.843,67	\$ 1.061.908,04	\$ 1.230.844,34	\$ 1.409.043,25	\$ 1.596.910,98
MANO DE OBRA	\$ 69.675,20	\$ 107.679,54	\$ 147.922,97	\$ 190.506,30	\$ 235.534,36	\$ 283.116,23	\$ 333.365,32	\$ 386.399,57	\$ 442.341,64	\$ 501.319,05
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$ 28.169,46	\$ 43.534,49	\$ 59.804,78	\$ 77.021,09	\$ 95.225,79	\$ 114.462,99	\$ 134.778,53	\$ 156.220,11	\$ 178.837,31	\$ 202.681,69
COSTO DE VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 274.811,65	\$ 232.575,58	\$ 319.496,83	\$ 411.471,98	\$ 508.727,50	\$ 611.498,93	\$ 720.031,26	\$ 834.579,23	\$ 955.407,76	\$ 1.082.792,28
GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.	\$ 79.184,88	\$ 91.268,47	\$ 104.000,02	\$ 116.622,31	\$ 130.719,68	\$ 145.009,75	\$ 160.562,48	\$ 176.872,60	\$ 193.956,39	\$ 211.826,16
a. GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 56.236,45	\$ 57.882,56	\$ 59.578,79	\$ 60.545,74	\$ 62.346,07	\$ 63.676,54	\$ 65.587,62	\$ 67.556,60	\$ 69.585,25	\$ 71.675,36
SUELDOS, SALARIOS	\$ 32.808,00	\$ 33.802,08	\$ 34.826,29	\$ 35.881,52	\$ 36.968,73	\$ 38.088,88	\$ 39.242,98	\$ 40.432,04	\$ 41.657,13	\$ 42.919,34
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$ 12.411,17	\$ 12.787,23	\$ 13.174,68	\$ 13.573,88	\$ 13.985,16	\$ 14.408,92	\$ 14.845,51	\$ 15.295,32	\$ 15.758,77	\$ 16.236,26
GASTOS DE ARRENDAMIENTO	\$ 4.032,00	\$ 4.154,17	\$ 4.280,04	\$ 4.409,73	\$ 4.543,34	\$ 4.681,00	\$ 4.822,84	\$ 4.968,97	\$ 5.119,53	\$ 5.274,65
GASTOS SERVICIO TECNICO	\$ 2.016,00	\$ 2.077,08	\$ 2.140,02	\$ 2.204,86	\$ 2.271,67	\$ 2.340,50	\$ 2.411,42	\$ 2.484,49	\$ 2.559,77	\$ 2.637,33
GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES LIMPIEZA	\$ 180,00	\$ 185,45	\$ 191,07	\$ 196,86	\$ 202,83	\$ 208,97	\$ 215,31	\$ 221,83	\$ 228,55	\$ 235,48
GASTOS AGUA. LUZ Y TELECOMUNICACIONES	\$ 1.560,00	\$ 1.607,27	\$ 1.655,97	\$ 1.706,14	\$ 1.757,84	\$ 1.811,10	\$ 1.865,98	\$ 1.922,52	\$ 1.980,77	\$ 2.040,79
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	\$ 1.909,28	\$ 1.909,28	\$ 1.909,51	\$ 1.129,09	\$ 1.129,09	\$ 604,69	\$ 604,69	\$ 604,69	\$ 604,69	\$ 604,69
GASTOS DE MANTENIMIENTO DE OFICINAS	\$ 1.080,00	\$ 1.112,72	\$ 1.146,44	\$ 1.181,18	\$ 1.216,97	\$ 1.253,84	\$ 1.291,83	\$ 1.330,97	\$ 1.371,30	\$ 1.412,85
GASTO ESTRATEGIAS AMBIENTALES	\$ 240,00	\$ 247,27	\$ 254,76	\$ 262,48	\$ 270,44	\$ 278,63	\$ 287,07	\$ 295,77	\$ 304,73	\$ 313,97
b. GASTOS DE VENTAS	\$ 20.492,80	\$ 31.002,96	\$ 42.131,23	\$ 53.905,40	\$ 66.354,41	\$ 79.508,34	\$ 93.398,48	\$ 108.057,36	\$ 123.518,83	\$ 139.818,05
COMISION DE VENDEDORES	\$ 19.196,80	\$ 29.667,69	\$ 40.755,50	\$ 52.487,99	\$ 64.894,05	\$ 78.003,73	\$ 91.848,28	\$ 106.460,19	\$ 121.873,26	\$ 138.122,63

GASTO ESTRATEGIAS MARKETING	\$ 1.296,00	\$ 1.335,27	\$ 1.375,73	\$ 1.417,41	\$ 1.460,36	\$ 1.504,61	\$ 1.550,20	\$ 1.597,17	\$ 1.645,56	\$ 1.695,42
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 195.626,77	\$ 141.307,11	\$ 215.496,81	\$ 294.849,67	\$ 378.007,82	\$ 466.489,18	\$ 559.468,78	\$ 657.706,64	\$ 761.451,37	\$ 870.966,12
b. GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.455,63	\$ 2.382,95	\$ 2.290,01	\$ 2.171,17	\$ 2.019,20	\$ 1.824,87	\$ 1.576,38	\$ 1.258,63	\$ 852,32	\$ 332,75
INTERESES Y COMISIONES: LOCALES	\$ 2.455,63	\$ 2.382,95	\$ 2.290,01	\$ 2.171,17	\$ 2.019,20	\$ 1.824,87	\$ 1.576,38	\$ 1.258,63	\$ 852,32	\$ 332,75
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 71.305,65	\$ 141.307,11	\$ 215.496,81	\$ 294.849,67	\$ 378.007,82	\$ 466.489,18	\$ 559.468,78	\$ 657.706,64	\$ 761.451,37	\$ 870.966,12
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 10.695,85	\$ 21.196,07	\$ 32.324,52	\$ 44.227,45	\$ 56.701,17	\$ 69.973,38	\$ 83.920,32	\$ 98.656,00	\$ 114.217,71	\$ 130.644,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 60.609,80	\$ 120.111,04	\$ 183.172,29	\$ 250.622,22	\$ 321.306,65	\$ 396.515,80	\$ 475.548,46	\$ 559.050,64	\$ 647.233,66	\$ 740.321,20
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$ 13.940,25	\$ 27.625,54	\$ 42.129,63	\$ 57.643,11	\$ 73.900,53	\$ 91.198,63	\$ 109.376,15	\$ 128.581,65	\$ 148.863,74	\$ 170.273,88
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE RESERVAS	46.669,55	92.485,50	141.042,66	192.979,11	247.406,12	305.317,17	366.172,32	430.468,99	498.369,92	570.047,32
RESERVA LEGAL 10%	4.666,95	9.248,55	14.104,27	19.297,91	24.740,61	30.531,72	36.617,23	43.046,90	49.836,99	57.004,73
RESERVA ESTATUTARIA 5%	2.333,48	4.624,28	7.052,13	9.648,96	12.370,31	15.265,86	18.308,62	21.523,45	24.918,50	28.502,37
UTILIDAD NETA PARA DIVIDENDOS	\$ 39.669,12	\$ 78.612,68	\$ 119.886,26	\$ 164.032,24	\$ 210.295,20	\$ 259.519,59	\$ 311.246,47	\$ 365.898,64	\$ 423.614,43	\$ 484.540,23

RELACION BENEFICIO COSTO POR AÑO

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS O BENEFICIOS	\$ 470.279,86	\$ 726.794,01	\$ 998.421,15	\$ 1.285.841,64	\$ 1.589.763,17	\$ 1.910.921,83	\$ 2.250.083,15	\$ 2.608.043,26	\$ 2.985.629,96	\$ 3.383.704,01
COSTOS Y GASTOS	\$ 423.610,31	\$ 634.308,50	\$ 857.378,49	\$ 1.092.862,53	\$ 1.342.357,05	\$ 1.605.604,66	\$ 1.883.910,84	\$ 2.177.574,26	\$ 2.487.260,04	\$ 2.813.656,68
VALOR ACTUAL DE BENEFICIOS	\$ 362.509,45	\$ 431.854,30	\$ 457.301,52	\$ 453.982,71	\$ 432.660,47	\$ 520.065,10	\$ 612.369,22	\$ 709.789,51	\$ 812.551,26	\$ 920.888,72
VALOR ACTUAL DE COSTOS Y GASTOS	\$ 326.534,81	\$ 376.900,27	\$ 392.700,50	\$ 385.848,99	\$ 365.327,90	\$ 436.971,80	\$ 512.713,95	\$ 592.635,64	\$ 676.917,87	\$ 765.748,04
RELACION BENEFICIO COSTO	1,110	1,146	1,165	1,177	1,184	1,190	1,194	1,198	1,200	1,203
FACTOR DE DESCUENTO	1,297	1,683	2,183	2,832	3,674	3,674	3,674	3,674	3,674	3,674

Tabla 39. Estado de Resultados Ideas & Espacios

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS FIJOS		\$ 1.909,28	\$ 3.818,55	\$ 5.728,06	\$ 6.857,15	\$ 7.986,24	\$ 8.590,93	\$ 9.195,62	\$ 9.800,30	\$ 10.404,99	\$ 11.009,68
PASIVO	\$ 190.000,00	\$ 247.560,36	\$ 302.226,43	\$ 343.964,89	\$ 388.036,10	\$ 434.516,82	\$ 483.478,94	\$ 534.987,13	\$ 589.095,72	\$ 645.844,64	\$ 705.254,26
PASIVO CORRIENTE		\$ 57.821,12	\$ 112.820,64	\$ 154.985,47	\$ 199.601,91	\$ 246.779,82	\$ 296.633,46	\$ 349.281,66	\$ 404.848,01	\$ 463.461,00	\$ 525.254,26
CUENTAS POR PAGAR											
PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 190.000,00	\$ 189.739,24	\$ 189.405,80	\$ 188.979,41	\$ 188.434,19	\$ 187.737,00	\$ 186.845,48	\$ 185.705,47	\$ 184.247,71	\$ 182.383,64	\$ 180.000,00
PRÉSTAMO BANCARIO POR PAGAR	\$ 10.000,00	\$ 9.739,24	\$ 9.405,80	\$ 8.979,41	\$ 8.434,19	\$ 7.737,00	\$ 6.845,48	\$ 5.705,47	\$ 4.247,71	\$ 2.383,64	\$ (0,00)
PRESTAMO SOCIOS POR PAGAR	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00
PATRIMONIO	\$ 400,00	\$ 47.069,55	\$ 139.555,05	\$ 280.597,71	\$ 473.576,82	\$ 720.982,94	\$ 1.026.300,11	\$ 1.392.472,43	\$ 1.822.941,42	\$ 2.321.311,34	\$ 2.891.358,67
CAPITAL PAGADO	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 39.669,12	\$ 78.612,68	\$ 119.886,26	\$ 164.032,24	\$ 210.295,20	\$ 259.519,59	\$ 311.246,47	\$ 365.898,64	\$ 423.614,43	\$ 484.540,23
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES			\$ 39.669,12	\$ 118.281,79	\$ 238.168,06	\$ 402.200,30	\$ 612.495,50	\$ 872.015,10	\$ 1.183.261,56	\$ 1.549.160,21	\$ 1.972.774,64
RESERVA LEGAL		\$ 4.666,95	\$ 13.915,51	\$ 28.019,77	\$ 47.317,68	\$ 72.058,29	\$ 102.590,01	\$ 139.207,24	\$ 182.254,14	\$ 232.091,13	\$ 289.095,87
RESERVA ESTATUTARIA		\$ 2.333,48	\$ 6.957,75	\$ 14.009,89	\$ 23.658,84	\$ 36.029,15	\$ 51.295,01	\$ 69.603,62	\$ 91.127,07	\$ 116.045,57	\$ 144.547,93
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 190.400,00	\$ 294.629,91	\$ 441.781,49	\$ 624.562,60	\$ 861.612,93	\$ 1.155.499,76	\$ 1.509.779,05	\$ 1.927.459,56	\$ 2.412.037,14	\$ 2.967.155,98	\$ 3.596.612,92

Tabla 40. Estado de Situación Financiero

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

2.10. Punto de Equilibrio

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLESTOTALES}}{\text{VENTAS TOTALES}}}$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	ACUMULADO
VENTAS	470.279,86	726.794,01	998.421,15	1.285.841,64	1.589.763,17	1.910.921,83	2.250.083,15	2.608.043,26	2.985.629,96	3.383.704,01	18.209.482,03
COSTOS FIJOS	79.184,88	91.268,47	104.000,02	116.622,31	130.719,68	145.009,75	160.562,48	176.872,60	193.956,39	211.826,16	1.410.022,74
COSTOS VARIABLES	221.944,67	343.004,39	471.196,56	606.842,28	750.275,52	901.843,67	1.061.908,04	1.230.844,34	1.409.043,25	1.596.910,98	8.593.813,70
COSTO TOTAL	301.129,55	434.272,86	575.196,59	723.464,59	880.995,19	1.046.853,43	1.222.470,52	1.407.716,94	1.602.999,64	1.808.737,14	10.003.836,44
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 149.954,80	\$ 172.837,87	\$ 196.947,99	\$ 220.851,20	\$ 247.547,81	\$ 274.609,36	\$ 304.062,03	\$ 334.948,99	\$ 367.301,08	\$ 401.141,61	\$ 2.670.202,73

INGRESOS ACUMULADOS	\$ 18.209.482,03
COSTOS VARIABLES	\$ 8.593.813,70
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$9.615.668,33
COSTOS FIJOS	\$1.410.022,74
UTILIDAD	\$ 8.205.645,59
COSTO TOTAL	\$10.003.836,44
MARGEN DE CONTRIBUCION PORCENTUAL	\$ 0,53
MARGEN NETO DE CONTRIBUCION	\$ 0,45
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$2.670.202,73

MARGEN DE CONTRIBUCION \$ 248.335,19
 UTILIDAD \$ 169.150,31

PE año 1 =	\$ 149.954,80
PE año 2 =	\$ 172.837,87
PE año 3 =	\$ 196.947,99
PE año 4 =	\$ 220.851,20
PE año 5 =	\$ 247.547,81
PE año 6 =	\$ 274.609,36
PE año 7 =	\$ 304.062,03
PE año 8 =	\$ 334.948,99
PE año 9 =	\$ 367.301,08
PE año 10 =	\$ 401.141,61

Tabla 41. Punto de Equilibrio Ideas & Espacios

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

2.11. VAN Y TIR

VALOR ACTUAL NETO						
PERIODO	FLUJO	FACTOR	VALOR PRESENTE	FACTOR A CERO	FLUJOS DESCONTADOS	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ (190.400,00)		\$ -190.400,00			
1	\$ 38.475,78	1,297	\$ 29.658,58	1,679	\$ 0,00	\$ 29.658,58
2	\$ 52.866,71	1,683	\$ 31.412,91	2,821	\$ 0,00	\$ 61.071,49
3	\$ 94.953,08	2,183	\$ 43.490,85	4,737	\$ 0,00	\$ 104.562,34
4	\$ 182.236,74	2,832	\$ 64.340,99	7,956	\$ 0,00	\$ 168.903,34
5	\$ 317.693,86	3,674	\$ 86.461,67	13,361	\$ 0,00	\$ 255.365,00
6	\$ 503.969,54	4,767	\$ 105.726,06	22,439	\$ 0,00	\$ 361.091,06
7	\$ 744.195,04	6,184	\$ 120.344,84	37,686	\$ 0,00	\$ 481.435,90
8	\$ 1.041.448,25	8,022	\$ 129.819,93	63,291	\$ 0,00	\$ 611.255,83
9	\$ 1.398.938,76	10,407	\$ 134.420,44	106,295	\$ 0,00	\$ 745.676,27
10	\$ 1.820.011,52	13,501	\$ 134.804,29	178,517	\$ 0,00	\$ 880.480,56
			\$ 690.080,56	\$ 880.480,56	\$ 0,00	

TIR	\$ 690.080,56	\$ 880.480,56	68%
------------	---------------	---------------	------------

PERIODO RECUPERACION DE INVERSION	AÑOS	1 AÑO	6,12
	MESES	2 MESES	61,40
	DIAS	29 DIAS	29,10

TASA DE DESCUENTO			
FUENTES PROPIAS	\$ 180.400,00	95%	30%
INSTITUCIONES FINANCIERA	\$ 10.000,00	5%	24,84%
INVERSION TOTAL	\$ 190.400,00	100%	29,73%

COSTO BENEFICIO	0,22
BENEFICIO COSTO	4,62

Tabla 42. VAN Y TIR Proyecto Portal de Génova

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

IDEAS & ESPACIOS COSTO - BENEFICIO		RELACION
	Inversión Inicial	
RCB	Total Flujo Neto de Fondos	
RCB	-\$ 190.400,00	
	\$ 880.480,56	
RCB	-\$ 0,22	

IDEAS & ESPACIOS RELACION BENEFICIO - COSTO	
	Total Flujo Neto de Fondos
RBC	Inversión Inicial
RBC	\$ 880.480,56
	-\$ 190.400,00
RBC	-\$ 4,62

Tabla 43. Fórmulas Relación Costo Beneficio Proyecto Portal de Génova

Elaboración: Joseph Rivadeneira E.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. Conclusiones

- A través de la Investigación de Mercado se ha determinado la viabilidad del proyecto debido a la aceptación que tienen actualmente los emprendimientos dentro del área de la construcción, específicamente enmarcados en la tipología de vivienda; principalmente entre los estratos medio, medio alto y alto. (Ekos Negocios, 2012) (Sapag, 2011).
- Luego del estudio realizado podemos evidenciar que el sector de la construcción en el país está en franco crecimiento, debido al déficit de vivienda existente así como al acceso de la población a fuentes de financiación y a la estabilidad que nos ha otorgado la dolarización en la economía nacional. En esta realidad vemos que factores como la inseguridad, contaminación, tráfico, y búsqueda de status, han hecho que no sólo los tradicionales estratos sociales medio alto y alto, sino también el estrato medio busquen reubicarse, y lugares como los valles tanto de Cumbayá y Los Chillos, se han tomado como alternativa al área urbana ya consolidada y por ende con una alta densidad demográfica. (APIVE, 2013) (Hidalgo, 2010) (Ramírez, 2013).
- Debido a la barrera de entrada alta que supone la elevada inversión inicial necesaria para ingresar en la industria de la construcción, es difícil acceder a ella; sin embargo los altos réditos que se pueden obtener mediante una adecuada estrategia en relativamente un corto plazo, hacen interesante al sector. (Porter, Estrategia Competitiva, 2009)

- Actualmente en la ciudad de Quito, a pesar de que es amplia la oferta de diversas clases, tamaños y precios de viviendas, existen pocas propuestas que exploren formas innovadoras de realizar la planificación de las viviendas, tal vez haciéndolas más personalizadas y especializadas. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010).
- Las empresas y constructores presentes en la industria actualmente, no han trabajado consistentemente en la consecución de una verdadera diferenciación y ventaja competitiva. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010).
- Se debe hacer un seguimiento y control de calidad de los procesos a implementarse utilizando herramientas tales como el balance score card, Microsoft Project con los diagramas de Gantt, etc, ya que contribuyen a generar una ventaja competitiva sostenible para la empresa. (Serna, 2012) (Porter, Ventaja Competitiva, 2010).
- En base al Análisis Financiero concluimos que existe la factibilidad financiera con un VAN de 690080,56 y un TIR de 68% en 10 años. (Sapag, 2011).

3.2.Recomendaciones

- Buscar siempre y ante todo generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que nazca de la búsqueda de la diferenciación, la excelencia y la innovación tanto en las actividades de apoyo cuanto en las generadores de valor de la compañía; manteniendo siempre una clara orientación hacia el cliente, haciendo de la misma el eje sobre el cual girarán las distintas iniciativas de la empresa; teniendo como meta última el generar a través de nuestros productos un valor agregado a la cadena de valor del cliente.(Imai, 2009) (Porter, Ventaja Competitiva, 2010).

- Buscar nexos verticales a través de proveedores tanto de servicios cuanto de mano de obra y materiales, de igual manera buscarlos con los canales de distribución, con el fin de asegurar la calidad de nuestros productos. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010)
- Tratar en lo posible de financiar los primeros proyectos mayoritariamente con inversión de los socios, evitando apalancamientos financieros altos, esto con el fin de disminuir el riesgo. Luego a partir de las experiencias previas, se podría elevar el nivel de apalancamiento financiero hasta el 50% del valor del patrimonio como máximo, en pos de conseguir un mejor rendimiento económico de los proyectos a ejecutarse.
- Se considera que los proyectos de Ideas & Espacios deben aprovechar el vacío que se deriva de la falta de viviendas personalizadas y especializadas en el mercado de Quito; consideramos que al orientar nuestros esfuerzos a cubrir esta deficiencia en la oferta, conseguiremos convertirla en fuente de diferenciación; por lo tanto en un inicio se debería concentrar los esfuerzos en los segmentos medio alto y alto, ya que considerando su capacidad adquisitiva mayor estarían más abiertos a valorar este tipo de características y aceptar un precio mayor por las mismas. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009) (Porter, Ventaja Competitiva, 2010).
- Dadas las preferencias de los nichos a atenderse con nuestros proyectos, éstos deberían localizarse en los valles aledaños a Quito, específicamente en Los Chillos para empezar y luego atender también a Cumbayá.
- Es importante posicionar a la marca Ideas & Espacios como proveedora de status, innovación y comodidad. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).
- Considerando la naturaleza personalizada y especializada de nuestros proyectos es muy importante para no perder nuestra fuente de diferenciación, estar pendientes de

los cambios en cuanto a preferencias de atributos y tendencias del mercado, mediante un continuo sondeo del mismo. (Serna, 2012).

Bibliografía

- guiacelesteblanca.com.ar.* (25 de 09 de 2010). Recuperado el 2013, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/index.htm>
- A bordo. (15 de 06 de 2013). *www.abordo.com.ec.* Recuperado el 2013, de <http://www.abordo.com.ec/abordo/pdfTemas/100795.pdf>
- Andes. (20 de 09 de 2012). Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/6663.html>
- APIVE. (2013). *www.apive.org.* Recuperado el 2013, de <http://www.apive.org/medios/Lineamientos%20APIVE.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (junio de 2013). Obtenido de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva
- Banco Central del Ecuador. (julio de 2013). Recuperado el 2013, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro072013.pdf>
- BIESS. (2012). *www.biess.fin.ec.* Recuperado el 2013, de <http://www.biess.fin.ec/hipotecarios>
- Blacio, R. (s.f.). *www.utpl.edu.ec.* Recuperado el 2013, de http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico/index.php?view=article&id=39%3Acompanias-de-comercio&format=pdf&option=com_content&Itemid=12
- Buro de análisis informativo. (2011). *www.burodeanalisis.com.* Recuperado el 2013, de <http://www.burodeanalisis.com/2011/10/17/los-incentivos-del-codigo-de-la-produccion-no-terminan-de-afianzarse/>

Cámara de Comercio de Quito. (junio de 2013). Obtenido de http://www.lacamaradequito.com/uploads/tx_documents/SintesisMacroeconomica_Junio_2013_65.pdf

Cámara de Industrias y Producción. (2013). Obtenido de <http://www.cip.org.ec>

Clave. (10 de 2011). *www.clave.com.ec*. Recuperado el 2013, de <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=539>

Concejo Sectorial de la Producción. (s.f.). Obtenido de [http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva\[1\].pdf](http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva[1].pdf)

Consortio para el derecho socio-ambiental. (s.f.). *www.derecho ambiental.org*. Recuperado el 2013, de <http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Ordenanza-213-Distrito-Metropolitano-Quito.html>

Correa, M. &. (02 de 2012). *Análisis comparativo económico-estructural entre sistemas constructivos tradicionales y un sistema constructivo tradicional*. Obtenido de [bibdigital.epn.edu.ec: http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/4538/1/CD-4160.pdf](http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/4538/1/CD-4160.pdf)

Ecuador Inmediato. (18 de 05 de 2013). *www.ecuadorinmediato.com*. Recuperado el 2013, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=197223&umt=inversion_extranjera_directa_en_ecuador_crecio_22_7_en_abril

Ekos Negocios. (2012). *Sector Inmobiliario. Protagonistas Ecuador 2012*. Quito.

El Comercio. (23 de 10 de 2013). *www.elcomercio.com.ec*. Recuperado el 2013, de http://www.elcomercio.com.ec/negocios/construccion-registra-altos-aumentos-salariales_0_1016298418.html

El Telégrafo. (13 de 05 de 2013). *www.eltelegrafo.com.ec*. Recuperado el 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/biess-entrego-en-abril-93-millones-en-hipotecarios.html>

El Telégrafo, sección Economía. (25 de 03 de 2013). *www.eltelegrafo.com.ec*. Recuperado el 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/crece-la-demanda-de-creditos-habitacionales.html>

El Universo. (15 de 12 de 2012). *www.eluniverso.com*. Recuperado el 2013, de <http://www.eluniverso.com/2012/12/15/1/1355/2013-necesitan-6-mil-millones.html>

El Universo. (13 de 05 de 2013). *www.eluniverso.com*. Recuperado el 2013, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/12/nota/919346/cambios-contratos-personal-construccion>

Embajada del Ecuador E.E.U.U. (2013). Obtenido de <http://www.ecuador.org/blog/?p=1063>

Flor García, G. (2006). *Guía para elaborar Planes de Negocio*. Quito.

Hidalgo. (2010). <http://www.libremente.org>. Recuperado el 2013, de <http://www.libremente.org>

Hoy. (02 de 09 de 2011). *hoy.com.ec*. Recuperado el 2013, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/deficit-de-casas-al-alza-segun-censo-497816.html>

IDE Business School. (2010). Recuperado el 2013, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/el-gran-problema-del-ecuador>

IDE Business School. (s.f.). Recuperado el 2013, de <http://www.ekosnegocios.com/Inmobiliario/Articulos/12.pdf>

IESS. (s.f.). *www.invento.ec*. Recuperado el 2013, de <http://www.innvento.ec/catalogos/IESS/empleadores/catalogo.html#/10/>

Imai, M. (2009). *Kaizen*. México: Grupo Editorial Patria.

INEC. (2010). *www.inec.gab.ec*. Recuperado el 07 de 2013, de http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf

INEC. (2012). *www.inec.gob.ec*. (R. Analitika, Ed.) Recuperado el 06 de 2013, de http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf

Invest Ecuador. (s.f.). *www.investecuador.ec*. Recuperado el 2013, de <http://www.investecuador.ec/portall/index.php?module=Pagesetter&type=file&func=get&tid=9&fid=link&pid=17>

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

La Hora. (03 de 05 de 2013). *www.lahora.com.ec*. Recuperado el 07 de 2013, de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101501635#.UumwMfl5Muc>

Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing*. México: McGraw-Hill.

Lataxnet. (2013). Recuperado el 2013, de http://www.lataxnet.net/partners/Ecuador/ecuador-informacion_tributaria/

Maestrías en Políticas Públicas. (2001). *www.uovirtual.com.mx*. Recuperado el 2013, de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admong/2.pdf>

Mancero, H. (30 de 10 de 2012). *El Telégrafo*. Recuperado el 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/los-beneficios-de-la-loes.html>

Mantilla, S. (01 de 2013). *www.elcomercio.com*. Recuperado el 05 de 2013, de http://www.elcomercio.com.ec/sebastian_mantilla/reforma_tributaria-bono_de_desarrollo_humano-economia_0_839916011.html

Martinez, S. (2002). *www.dspace.espol.edu.ec*. Recuperado el 2013, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5970/15/CAPITULO%201%20Las%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20mercantiles%20del%20Ecuador.pdf>

Ministerio Coordinador de la Política Económica. (2013). Recuperado el 2013, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec>

Municipio de Quito. (2013). *www.quito.gob.ec*. Recuperado el 2013, de <http://www.quito.gob.ec/buscar?searchword=habitantes&ordering=newest&searchphrase=all&limit=20>

Neira, J. A. (2012). *Cómo preparar el plan de empresa*. Madrid: FC Editorial.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Pirámide.

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Pirámide.

Ramírez. (2013). <http://www.businessreview.com.ec>. Recuperado el 05 de 2013, de <http://www.businessreview.com.ec>

Rea, V. (2012). repositorio.educacionsuperior.gob.ec. Recuperado el 2013, de <http://repositorio.educacionsuperior.gob.ec/bitstream/28000/356/1/T-SENESCYT-0126.pdf>

Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. (s.f.). Ecuador.

Revista Clave. (06 de 2012). www.clave.com.ec. Recuperado el 2013, de <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=675>

Revista Gestión. (2013). Recuperado el 2013, de http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/07/229_004.pdf

Revista Líderes. (03 de 07 de 2012). www.revistalideres.ec. Recuperado el 2013, de http://www.revistalideres.ec/empresas/primera-cuota-anticipo-Impuesto-Renta_0_730126993.html

Rivadeneira, A. (2005). *Desarrollo de un plan de negocio para proyectos de construcción de condominios especializados en la ciudad de Quito*. Tesis, Universidad de Palermo, Buenos Aires.

Romero y Pazmiño. (2013). www.ryp.com.ec. Recuperado el 2013, de <http://www.ryp.com.ec/>

- Rosset, D. (24 de 01 de 2012). *garduno-elaboracion-de-proyectos.blogspot.com*. Recuperado el 2013, de <http://garduno-elaboracion-de-proyectos.blogspot.com/2012/01/macro-localizacion-y-micro-localizacion.html>
- Santos, T. (2013). Arriba la clase media. *Vistazo*, 32-39.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y evaluación*. Santiago de Chile: Pearson.
- Schovelin, R. (2004). *www.ici.ubiobio.cl*. Recuperado el 2013, de http://www.ici.ubiobio.cl/revista/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=20&Itemid=3
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2013). Obtenido de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/becas/>
- Senplades. (2012). *www.planificacion.gob.ec*. Recuperado el 06 de 2013, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Serna, H. (2012). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Soria, L. (2013). *www.constructorareivax.com*. Recuperado el 2013, de <http://constructorareivax.com/blog/2013/09/28/5-razones-por-no-vivir-arrendando-una-vivienda/>
- Thompson, I. (2009). *Promonegocios*. Recuperado el 2013, de <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- wikipedia. (2013). *es.wikipedia.org*. Recuperado el 06 de 2013, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_Vida_Familiar_\(CVF\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_Vida_Familiar_(CVF))

Wikipedia. (s.f.). *es.wikipedia.org*. Recuperado el 2013, de
<http://es.wikipedia.org/wiki/Dom%C3%B3tica>

ANEXO 1

ANEXO 1 ANALISIS PRECIOS UNITARIOS.PDF

(Ver anexos digitales)

ANEXO 2

ANEXO 2 PRESUPUESTO GENERAL.PDF

(Ver anexos digitales)