



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Plan Estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización “Los  
Corales” de la ciudad de Machala**

**AUTORA:**

**Díaz Alvear Ivetthe Alejandra**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR:**

**Mancero Mosquera Jacinto Humberto, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**03 de marzo del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Díaz Alvear Ivette Alejandra**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero Comercial**.

**TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_

**Mancero Mosquera Jacinto Humberto, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Pico Versoza Lucía, MBA**

**Guayaquil, a los 3 días del mes de marzo del año 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Díaz Alvear Ivette Alejandra**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan Estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización “Los Corales” de la ciudad de Machala** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de marzo del año 2020**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Díaz Alvear Ivette Alejandra**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Díaz Alvear Ivetthe Alejandra**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan Estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización “Los Corales” de la ciudad de Machala**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de marzo del año 2020**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Díaz Alvear Ivetthe Alejandra**

## Reporte Urkund

The screenshot displays the Urkund software interface. On the left, a sidebar shows document details: 'Documento: TESIS IVETTHE DIAZ PLAN DE NEGOCIOS LOS CORALES (6).docx (D63588421)', 'Presentado: 2020-02-07 08:01 (-05:00)', 'Presentado por: Jacinto Humberto Mancero Mosquera (jacinto.mancero@cu.ucsg.edu.ec)', 'Recibido: humberto.mancero.ucsg@analysis.urkund.com', and 'Mensaje: [Mostrar el mensaje completo](#)'. Below this, a green bar indicates '0%' of 54 pages contain text from 0 sources. The main area is titled 'Lista de fuentes' and 'Bloques'. It contains a table with columns 'Categoria' and 'Enlace/nombre de archivo'. The table lists several sources with progress bars: '100%' for the main document, '100%' for 'Determinar quienes son nuestros portenciales clientes...', '99%' for 'FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS...', '100%' for 'Plan estratégico para la venta de bienes raíces...', and '100%' for 'INCLUDEPICTURE "http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo\_UCSG.svg/2000px-L...'. At the bottom, there are icons for '0 Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

This block shows a side-by-side comparison of two text blocks. The left block is labeled '100%' and '#1 Activo'. The right block is labeled 'Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / TESIS IVETTHE DIAZ PLAN DE NEGOCIO... 100%'. Both blocks contain identical text: 'Determinar quienes son nuestros portenciales clientes, para de esta manera enfocarnos en poder brindar un mejor servicio, acorde sus necesidad Segmentos de clientes Con el incremento de competidores en el sector, se debe ofrecer algo que diferencia a "Los Corales". Las facilidades de financiamiento son un determinante en este punto. Propuesta de valor Este punto es uno de los puntos más debiles de la Urbanización, es por eso que las estrategias propuestas deberan enfocarse principalmente en la publicidad, con énfasis a las redes sociales que es el principal medio que se utiliza en la actualidad. Canales de distribución Ofrecer una atención personalizada es primordial en este punto. Para que el cliente se sienta satisfecho, se consideraran cada una de las sugerencias que este brinda al momento de construir su vivienda, siempre que esto se apege a lo ya establecido bajo contrato Relación con el cliente Por el momento la principal fuente de ingresos es la venta de terrenos. Lo que se busca es que a través de la estrategias propuestas, los ingresos por venta de viviendas y departamentos incremente. Además, al ofrecer la oportunidad de crédito directo, los intereses generados por estos se convertirían en otra fuente importante de ingresos Fuentes de ingresos Cuenta con una ubicación privilegiada ya que en el sector el nivel de plusvalía ha aumentado , lo que la convierte no sola en una opción para vivir, sino que también es una fuente de inversión segura Recursos clave Se ha considerado como actividades claves la construcción de vivienda y la venta de terrenos y viviendas, En este punto hay que enfocarse principalmente en las ventas de viviendas dado que no se le ha brindado la importancia que merece y que es la que permitirá tener mayores ingresos. Actividades clave Los proveedores de materiales y los agentes inmobiliarios son los principales socios que posee la urbanización. Establecer mejores relaciones con agentes inmobiliarios para beneficiarse y que al no contar con la fuerza de ventas necesarias, este podría ser otro medio'.

Cúmpleme en certificar, que después de haber realizado el análisis del sistema Urkund, se encuentra libre de coincidencias en un 0%, motivo por el certifico, que el trabajo ha cumplido con los requisitos reglamentarios por la UCSG. Facultad de Ciencias Económicas y Administración: carrera de Administración de empresas.

Jacinto Humberto Mancero Mosquera Msc.  
Docente-Tutor-Investigador de la UCSG

Ivetthe Alejandra Díaz Alvear  
Egresada de la carrera de Administración de Empresas

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por su infinito amor y por ser la guía para cada paso que doy en mi vida

A mis padres y mi hermano, que me han brindado su amor, su apoyo y su comprensión en cada momento.

A mi enamorado, quien ha estado junto a mí a lo largo de todo este proceso dándome siempre su apoyo para salir adelante.

A mi tutor de tesis, quien ha sido mi guía en este proceso y que me ha brindado las directrices necesarias para la realización de este trabajo.

A la UCSG que me ha formado para ser un profesional de éxito.

**Ivetthe Alejandra Díaz Alvear**

## **Dedicatoria**

A mis padres, que han estado presentes en cada momento de mi vida, y que con su amor incondicional me han enseñado valores fundamentales como el respeto, la responsabilidad y la lealtad permitiéndome ser una persona de bien. Que con sacrificio me han brindado oportunidades para crecer y que son principal motivación para poder lograr cada meta propuesta.

Gracias por ser mi ejemplo y hacerme sentir orgullosa de ser su hija, mi amor y gratitud infinita para ustedes.

**Ivette Alejandra Díaz Alvear**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Eco. Lucía Pico Versoza, MBA**

**DIRECTOR DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Paola Traverso Holguín, Mgs**

**DOCENTE COORDINADOR DE ÁREA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Yanina Bajaña Villagómez, Ph.D (c).**

**OPONENTE**



Guayaquil, 10 de febrero de 2020

Economista

**Danny Arévalo Avecillas**

**COORDINADOR UTE B-2019**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En su despacho.

De mis consideraciones:

Ingeniero **Jacinto Humberto Mancero Mosquera Msc.**, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado de la Srta. **Ivetthe Alejandra Díaz Alvear**, cúmplase informar a usted, señor coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado “**Plan Estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización “Los Corales” de la ciudad de Machala**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades que amerita el proceso.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2019 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “**Plan Estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización “Los Corales” de la ciudad de Machala**” somos el Tutor **Jacinto Humberto Mancero Mosquera Msc.**, y de la Srta. **Ivetthe Alejandra Díaz Alvear**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/10**; Diez sobre Diez.

Atentamente,

**Jacinto Humberto Mancero Mosquera**

PROFESOR TUTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN

**Ivetthe Alejandra Díaz Alvear**

ESTUDIANTE QUE ELABORÓ EL PROYECTO DE TITULACIÓN

## **INDICE**

RESUMEN .....	XIX
ABSTRACT .....	XX
Introducción .....	2
Antecedentes .....	3
Formulación del problema.....	5
Preguntas de investigación .....	6
Preguntas de investigación complementarias/secundarias .....	6
Justificación .....	7
Objetivos.....	8
Objetivo general. ....	8
Objetivos específicos .....	8
Marco Teórico.....	9
Planificación .....	9
Planificación estratégica .....	9
Teorías de emprendimiento .....	10
El negocio en bienes raíces.....	12
Marketing.....	16
Marco referencial .....	17
Marco conceptual.....	18
Análisis de mercado .....	18
Marketing Inmobiliario.....	19
Capital de Trabajo .....	20
Ventajas Competitivas .....	21

Valor Agregado.....	21
Flujo de caja .....	22
TIR .....	22
TMAR .....	23
Marco legal .....	23
Metodología .....	27
Diseño de investigación .....	27
Tipo de investigación .....	28
Alcance.....	28
Población.....	29
Muestra .....	30
Técnica de recogida de datos .....	30
Análisis de resultados .....	31
Capítulo 1: Análisis del entorno.....	38
Análisis PERSTAL.....	38
Análisis del entorno político .....	38
Análisis del entorno económico .....	38
Análisis del entorno social y cultural .....	39
Análisis del entorno tecnológico.....	40
Análisis del entorno ambiental .....	41
Análisis del entorno legal .....	42
Análisis del entorno religioso .....	43
Las 5 fuerzas de Porter.....	44
Poder de negociación de los compradores o clientes .....	44
Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	45

Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	45
Amenaza de productos sustitutos .....	45
Rivalidad entre competidores .....	46
Capítulo 2: Diagnóstico Interno de la empresa .....	47
2.1 Historia del Negocio.....	47
2.2 Misión .....	48
2.3 Visión.....	49
2.4 Valores Institucionales: .....	49
2.5 Logotipo.....	49
2.6 Objetivos Institucionales .....	50
2.6.1 Objetivos Permanentes .....	50
2.6.2 Objetivos Variables.....	50
2.6.3 Objetivos Nuevos .....	50
2.7 Estructura organizacional .....	50
2.7.1 Modelo de negocios.....	50
2.7.2 Organigrama jerárquico funcional.....	51
2.7.3 Estructura de recursos humanos y costos de nomina....	52
2.7.4 Descripción de funciones.....	53
<i>Gerente Propietario.</i> .....	53
2.8 Efectos económicos de las variables organizacionales.....	55
2.8.1 Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de valor) .....	55
2.8.2 Proceso productivo del negocio de la Urbanización Los Corales           55	
2.8.3 Descripción y detalle de los productos.....	57

2.8.4	Determinación de la capacidad instalada del negocio....	58
2.9	Comercialización y ventas .....	58
2.9.1	Modelo comercial .....	58
2.9.2	Servicio posventa .....	58
Capítulo 3:	Propuesta de mejora .....	59
3.1.	Segmentación de clientes .....	59
3.2.	Planificación de estrategias a corto, mediano y largo plazo. .	60
3.3.	Estrategias corporativas.....	62
3.3.1.	Marketing mix .....	62
3.3.2.	Consumidor satisfecho .....	63
3.3.3.	Costo a satisfacer .....	63
3.3.4.	Comodidad del cliente .....	64
3.3.5.	Comunicación .....	64
3.4.	Estrategia funcional.....	64
3.6.	Estrategia de amplia diferenciación.....	70
3.7.	Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación .....	71
Capítulo 4:	Viabilidad económica .....	72
4.1.	Demanda actual de mercado .....	72
4.2.	Crecimiento de la demanda .....	72
4.3.	Balance Inicial.....	74
4.4.	Inversión del proyecto según el Plan estratégico: .....	75
Capital de trabajo.....		76

Financiamiento del Plan estratégico: .....	77
Gastos .....	78
Depreciación.....	80
4.5. Pronóstico de ventas .....	80
4.6. Punto de equilibrio .....	82
4.7. Índices financieros .....	82
4.8. Análisis de sensibilidad.....	85
Estado de resultados proyectado.....	86
Flujo de efectivo .....	87
Hallazgos .....	88
Conclusiones .....	90
Recomendaciones .....	92
ANEXOS .....	98
Anexo 1. Formato de la encuesta .....	98

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	PIB Sector construcción .....	3
<b>Tabla 2</b>	Nómina de empleados .....	52
<b>Tabla 3</b>	Capacidad Instalada .....	58
<b>Tabla 4</b>	Benchmarking comparativo .....	68
<b>Tabla 5</b>	Espacios disponibles para la venta .....	72
<b>Tabla 6</b>	Crecimiento Proyectado Venta de terrenos .....	72
<b>Tabla 7</b>	Crecimiento Proyectado Venta de departamentos .....	73
<b>Tabla 8</b>	Crecimiento Proyectado Venta de viviendas .....	73
<b>Tabla 9</b>	Balance Genereal “Los Corales” .....	74
<b>Tabla 10</b>	Inversión en equipos de cómputo y comunicación .....	75
<b>Tabla 11</b>	Inversión en muebles de oficina .....	75
<b>Tabla 12</b>	Inversión Infraestructura (Nuevos proyectos) .....	76
<b>Tabla 13</b>	Capital de trabajo .....	76
<b>Tabla 14</b>	Fuentes de financiamiento .....	77
<b>Tabla 15</b>	Condiciones del crédito .....	77
<b>Tabla 16</b>	Tabla de amortización .....	77
<b>Tabla 17</b>	Tabla de amortización .....	78
<b>Tabla 18</b>	Depreciación activos .....	80
<b>Tabla 19</b>	Pronóstico de ventas .....	81
<b>Tabla 20</b>	Precios por producto .....	81
<b>Tabla 21</b>	Distribución de la demanda .....	81
<b>Tabla 22</b>	Ingresos por producto .....	82
<b>Tabla 23</b>	Punto de equilibrio .....	82
<b>Tabla 24</b>	Análisis de indicadores financieros .....	84

<b>Tabla 25</b> Balance General Proyectado .....	85
<b>Tabla 26</b> Estado de Resultados proyectado.....	86
<b>Tabla 27</b> Flujo de efectivo.....	87



## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Figura 1</b> Población objeto de estudio.....	29
<b>Figura 2</b> Resultados de Género.....	32
<b>Figura 3</b> Resultados de Edad .....	32
<b>Figura 4</b> Resultados de estado civil .....	33
<b>Figura 5</b> Resultados de conocimiento sobre la Urbanización "Los Corales" .....	33
<b>Figura 6</b> Resultado de Interés de inmuebles a adquirir.....	34
<b>Figura 7</b> Resultados de Preferencias de viviendas dentro de un conjunto residencial .....	34
<b>Figura 8</b> Resultados de factores relevantes al comprar .....	35
<b>Figura 9</b> Resultados de Evaluación sobre vivir dentro de una urbanización .....	36
<b>Figura 10</b> Resultados de Principal medio de búsqueda para compra de un bien.....	36
<b>Figura 11</b> Resultados de características esperadas de una empresa inmobiliaria .....	37
<b>Figura 12</b> Crecimiento PIB Nacional.....	39
<b>Figura 13</b> Las 5 fuerzas de Porter .....	44
<b>Figura 14</b> Uso de suelos.....	48
<b>Figura 15</b> Logotipo de Urbanización Los Corales .....	49
<b>Figura 16</b> Organigrama Organizacional.....	51
<b>Figura 17</b> Cadena de valor de la Urbanización Los Corales .....	55
<b>Figura 18</b> Proceso Productivo .....	56

<b>Figura 19</b> Toma aérea de Los Corales .....	57
<b>Figura 20</b> Estructura actual del negocio mediante Modelo Canvas	60
<b>Figura 21</b> Plan de acción Estrategia Canvas .....	65
<b>Figura 22</b> Análisis de elementos del Modelo Canvas, aplicado a la Urbanización "Los Corales" .....	66
<b>Figura 23</b> Plan de acción Área Financiera .....	68
<b>Figura 24</b> Nuevo logo "Los Corales" #1 .....	69
<b>Figura 25</b> Nuevo Logo "Los Corales" #2.....	70
<b>Figura 26</b> Gastos administrativos .....	79
<b>Figura 27</b> Gastos de Venta.....	79
<b>Figura 28</b> Premisas para proyecciones .....	83

## RESUMEN

La investigación realizada corresponde, al desarrollo de un “Plan Estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización “Los Corales” de la ciudad de Machala”, en donde se proponen diferentes capítulos que permiten identificar estrategias que generen valor al negocio.

Dentro del desarrollo del trabajo se identifica la estructura del negocio como tal, resumiéndola a través de un modelo Canvas. Además, se realiza un análisis del entorno, el mismo que corresponde a la ciudad de Machala, en donde se verifican agentes internos y externos que pueden afectar al negocio y su funcionamiento. Además, se exponen estrategias posteriores a la evaluación de los escenarios correspondientes, las mismas que sirven para agregar valor al negocio.

Al final del trabajo, se expone el capítulo financiero, en donde se proyectan los resultados alcanzados con las estrategias, en 5 años. Los resultados demuestran que llevar estas acciones a cabo son factibles y representan una gran oportunidad para el negocio.

**Palabras claves:** plan estratégico, bienes raíces, urbanización, negocios inmobiliarios

## **ABSTRACT**

The present work aims on the development of a "Strategic Plan for the real state sales in "Urbanización Los Corales" of Machala" that has different chapters that helps to identify strategies that generate value to the business.

The business structure within the work development is identified, summarizing it through a Canvas model. Also, an analysis of the environment is carried out, which corresponds to Machala, where both, internal and external agents can affect the business and its operation. In addition, post-evaluation strategies of the corresponding scenarios are exposed, which help to add value to the business.

Finally, there is exposed the financial chapter that demonstrated the results achieved with the strategies are projected, in 5 years. The results show that carrying out these actions is feasible and represents a great opportunity for the business.

**Keywords:** strategic plan, real estate, urbanization, real estate business

## **Introducción**

El negocio de bienes raíces representa uno de los emprendimientos más rentables en el mercado. La oportunidad de crear espacios para habitar, genera una demanda constante de personas en búsqueda de sitios para vivir. Considerando diversos factores, como la plusvalía y el crecimiento sostenible de los lugares en general, tener un negocio de estas características, puede constituirse en un medio para generar muchas ganancias (Capdevielle, 2016).

Uno de los negocios que aporta significativamente a la dinamización de la economía nacional es el de bienes raíces. Año tras año esta actividad comercial genera impuestos que contribuyen a la recaudación del Estado. Por ello también es considerada como importante dentro del sector económico. Además, el fin que persigue esta actividad tiene su enfoque positivo, presto a que colabora en crear espacios para que las personas logren vivir adecuadamente, adquiriendo su propiedad y generando una mejor condición de vida (Romero & Guerra, 2018).

El Oro para el año 2017, según el BCE aportó con 3´467.436,23 al PIB nacional, del cual, el 60% fue generado por su capital. Machala se ha convertido en una de las ciudades más reconocidas del país por el crecimiento que ha tenido en los últimos años. Siendo un sitio con gran actividad comercial, además del movimiento por negocios agrícolas, la ciudad ha visto a su población incrementarse en una gran cantidad. Han sido miles las personas que se han movilizado a este sitio del Ecuador para desempeñar actividades laborales o recibir educación de tercer nivel en la universidad localizada en el lugar. Por ello, la demanda de espacios para habitar ha incrementado significativamente (Castellano & Alcívar, 2015).

Por los motivos expuestos, la Urbanización “Los Corales” representa un negocio con grandes oportunidades para consolidarse. Este es un emprendimiento familiar que tuvo sus inicios en la década de 1990, con la adquisición de amplios terrenos, con el enfoque de crear un espacio confortable y seguro para que sea habitado por cientos de ciudadanos. Hoy

en día, este lugar acoge a decenas de habitantes, quienes ya han adquirido sus terrenos y han construido sus viviendas. Sin embargo, existe alrededor del 27,20% de capacidad que no ha sido vendida hasta el momento.

Por tal razón se plantea desarrollar un plan estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización “Los Corales”, el mismo que permitirá consolidar ingresos por los espacios actualmente disponibles. El desarrollo de las propuestas será alineado a los intereses, capacidad financiera y enfoque que tienen los propietarios de la urbanización. Todo esto busca un fin y es el de aprovechar las oportunidades que este negocio tiene para crear.

### Antecedentes

Dentro de la economía del país, uno de los sectores que se considera de gran importancia, es la construcción, ya que ha permitido su dinamización. “El sector de la construcción demanda gran cantidad de mano de obra en cada una de las etapas, por lo que constituye una parte fundamental de la economía al relacionarse con diferentes actividades técnicas” (Merizalde & Mayorga, 2017).

Para el año 2018 el sector de la construcción representó el 11,27% del PIB del país, tal como se observa en la

Tabla 1, y del 2014 al 2018 ha representado en promedio el 11,35% según datos estadísticos obtenidos del BCE.

**Tabla 1** PIB Sector construcción

SECTOR CONSTRUCCION			
PERIODO	PIB Sector Constucción	PIB total	% PIB Sector Constucción
2009	5.927,8	62.519,7	9,48%
2010	6.501,2	69.555,4	9,35%
2011	8.106,5	79.276,7	10,23%
2012	9.378,6	87.924,5	10,67%
2013	10.012,7	95.129,7	10,53%
2014	10.891,2	101.726,3	10,71%
2015	11.125,4	99.290,4	11,20%
2016 (sd)	11.976,0	99.937,7	11,98%
2017 (p)	12.087,4	104.295,9	11,59%
2018 (p)	12.125,1	107.562,0	11,27%

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el mercado inmobiliario se presentan algunos problemas, sin embargo, la mayoría data en la poca efectividad que tienen los negocios de venta de bienes raíces para consolidar sus ventas. Las personas que requieren información para comprar bienes, no encuentran una organización que satisfaga sus requerimientos y les dé una información útil para la toma de decisiones. Esto hace que no exista una variedad de sitios u organizaciones consolidadas en el mercado, que tengan una excelente referencia por parte de sus clientes (Zurita, 2017).

Una de las causas se da en cuanto al manejo de marketing que poseen las organizaciones y que no satisface o no llega al cliente potencial. En el mercado, los clientes se encuentran en una constante búsqueda de sitios que puedan cumplir con todas las expectativas (Cisneros, 2018). Siendo este un servicio que se da en varios lugares, es primordial que las personas interesadas tengan un medio que les sirva para aclarar cada una de sus preguntas. Los negocios que poseen un plan de marketing consolidado y efectivo, tienen la tendencia a que una futura venta se complique.

El mercado inmobiliario tiene la tendencia de tener asesores no bien preparados con el conocimiento suficiente del producto y; en muchos de ellos, ni siquiera existe un personal encargado del contacto y manejo directo con las personas interesadas. Por ello, las falencias y falta de información se dan en varios aspectos, como lo es parte legal, crediticia, gastos concurrentes, documentos complementarios, además de su publicidad digital que no es efectiva (Capdevielle, 2016)

La consecuencia de todo lo mencionado, es que se genera que un posible negocio no llegue a concretarse y los establecimientos de bienes raíces no lleguen a cumplir sus ventas esperadas (Daher, 2013). Además, se deja a un cliente insatisfecho o falto de información, el mismo que no servirá para que realice un marketing boca a boca; es más, perjudicará a la imagen del negocio puesto a que no recibió la atención adecuada y juzgará el manejo

del marketing desarrollado por el negocio. Así es como empresas de este sector pierden oportunidades y no consolidan su postura dentro del mercado.

### **Formulación del problema**

“Los Corales”, es un proyecto urbanístico que consiste en la venta de terrenos y viviendas en una urbanización ubicada en la ciudad de Machala. Es considerado como un emprendimiento de lento desarrollo, esto debido a que no se han logrado las expectativas de ventas esperadas. Los datos proporcionados por los propietarios así lo reflejan, ya que aún queda un 27,20% de espacios disponibles para la venta. Es importante reconocer que es un proyecto que posee alrededor de 25 años empezado su ejecución y aún no percibe los réditos requeridos, convirtiéndose así en un activo de lenta rentabilidad.

Una debilidad que se ha detectado, es que el negocio no cuenta con el nivel de marketing que motive a los ciudadanos a comprar espacios en la urbanización. El conocimiento del lugar, no ha sido promovido a través de los medios y recursos que se disponen actualmente en temas de mercadeo. El negocio cuenta solo con un colaborador para que realice tareas de promoción de la urbanización. Por ello, la identificación de la necesidad de crear un plan estratégico.

Una de las causas para llevar a cabo este plan y establecerlo en este negocio, es que en Machala existe una gran oportunidad debido a la gran afluencia de pobladores en la búsqueda de un espacio en donde habitar. La ciudad ha tenido un incremento en cuanto a su población, motivado por el aumento de espacios laborales y estudiantes de tercer nivel provenientes de diversos sitios. Esto ha generado una problemática en donde se empieza a identificar la necesidad en los pobladores de comprar sus propios espacios para habitar.



Los efectos de esta problemática es que al existir un incremento de personas en la búsqueda de espacios donde habitar, posiblemente se genera la oportunidad de cubrir la demanda que queda insatisfecha. Por ello, es necesaria la implementación de este plan estratégico, para que estos ciudadanos tengan en mente que existen espacios en donde comprar viviendas.

Las ventajas de este negocio son diversas, siendo su ubicación estratégica una de las más importantes, ya que ha permitido generar altos niveles de plusvalía en los últimos años. Además, existen diversas oportunidades para los clientes, que se ajustan a sus economías y hacen más ágil su proceso de adquisición. Sin embargo, todo esto no ha llegado a su conocimiento y por ello no se ha potenciado la venta de estos espacios ni se ha generado el interés de adquisición en un volumen esperado.

### **Preguntas de investigación**

¿Por qué la Urbanización Los Corales de la Ciudad de Machala, no alcanza los niveles de ingresos y ventas esperados, existiendo demanda insatisfecha?

### **Preguntas de investigación complementarias/secundarias**

- ¿El portafolio de productos de la Urbanización Los Corales es el apropiado?
- ¿Las fuentes utilizadas por el propietario-promotor de financiamiento son los adecuados?
- ¿La estructura de la ciudadela está acorde a los requerimientos del segmento de mercado?
- ¿Los sistemas de financiamiento para los clientes de la Urbanización Los Corales son los adecuados?

## **Justificación**

El proyecto se encuentra enfocado en la línea de investigación, que corresponde a la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y a la carrera de Administración de empresas en Organización y Dirección de Empresas en la sublínea denominada; Gestión de Mercadeo y Ventas. A través de él, se utiliza un negocio como es el de bienes raíces para proponer un plan estratégico que sirva para potenciar el emprendimiento realizado. Todo el levantamiento de información servirá para exponer la situación actual de la urbanización que es foco de estudio y; con lo hallado, plantear aquellas acciones que sirvan para mejorar el nivel de ventas que se tiene en la actualidad.

Esta propuesta es una gran oportunidad para crear valor en este negocio familiar que tiene posibilidades de crecer significativamente, considerando los planes que se tienen para potenciar el marketing en el mismo. Todas las ideas que pueden surgir, servirán para promover la venta de espacios en el lugar y obtener mejores niveles de rentabilidad. Crear actividades y estrategias para “Los Corales” generará amplio valor y dinamizará las actividades del negocio.

Además, esta es la oportunidad que le permite a la egresada, poder aplicar sus conocimientos adquiridos, en beneficio del negocio familiar. Para aportar con la aplicación de instrumentos de encuestas a los potenciales compradores, conocer mejor sus gustos y preferencias, formas de financiamiento, para validar o reformular los productos inmobiliarios diseñados. También es importante, implementar el plan estratégico, que ayudará en la formulación del modelo de negocios y estrategias aplicables al desarrollo exitoso de la urbanización y su culminación con las ventas totales.

El desarrollo de este estudio tiene alineación con la propuesta diseñada por el “Plan Nacional del Buen Vivir” y “Toda una Vida” que rige la planificación estratégica del país. Uno de los objetivos de este plan, es el fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, enunciado que

va acorde al fin perseguido por este levantamiento de información. Las estrategias que se plantean, van enfocadas a incrementar el nivel intelectual de los involucrados, destacando que las acciones sugeridas mejoraran el desarrollo profesional de los mismos, además de involucrarse en ciertos ámbitos que actualmente no dominan. También, conocerán sobre la toma de decisiones para mejorar el presente de negocio.

Otro de los objetivos del “Plan Nacional del Buen Vivir” que se alinean a este estudio es que está enfocado en mejorar la calidad de vida de la población. La Urbanización “Los Corales”, además de ser un emprendimiento con fines lucrativos, está creado para brindar comodidad y un espacio de armonía para la vida de las personas que habiten en ella. Las facilidades de adquisición y las oportunidades para solventar los egresos que requiere la compra, convierte a este negocio en un medio para mejorar la calidad de vida de las personas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Desarrollar un plan estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización Los Corales.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el entorno de la Urbanización Los Corales de la ciudad de Machala.
- Diagnosticar la situación real de La Urbanización Los Corales.
- Proponer un plan estratégico del nuevo modelo de negocios de la Urbanización Los Corales.
- Analizar la viabilidad de la propuesta estratégica planteada.

## **Marco Teórico**

### **Planificación**

La planificación es una de las vías que influye en la toma de decisiones lo cual permite seleccionar la estrategia más adecuada para la aplicar a las necesidades propias de la organización teniendo en cuenta las variables existentes. También brinda una dirección adecuada que encamine el logro de los objetivos y metas establecidas. Otro de los factores en donde se influye, es en el control que se tiene para medir los resultados o si es necesario considerar modificaciones en la planificación (Baptista & León, 2013).

Para llevar a cabo este proceso es necesario supervisarlos en función del planteamiento inicial con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias establecidas, posteriormente se debe controlar este proceso para direccionarlos en las prioridades más relevantes apoyándose siempre en las fortalezas internas con que cuenta la organización (Cisneros, 2018).

### **Planificación estratégica**

Según Agüero (2014), el origen de la planeación estratégica se remonta en las décadas de los cincuenta del siglo XX, cuando las empresas empezaron a sentir el impacto de las innovaciones y cambios continuos en el mercado, en el cual determinó que la única solución a los diversos inconvenientes empresariales era la aplicación de la planeación estratégica, lo cual permitiría posicionarse en el mercado y lograr el crecimiento interno.

La Planificación Estratégica se constituye en un elemento vital de la administración, que influye en la toma de decisiones de las organizaciones en torno a las actividades que desarrollan durante su trayectoria y a lo largo del camino deben recorrer para adaptarse a los cambios continuos y a las demandas que impone el entorno para lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios (Yejas, 2016).

## **Teorías de emprendimiento**

De acuerdo a lo establecido por Gómez (2015), “Según la teoría del triángulo invertido propuesta por Andy Freire, todo proceso emprendedor combina tres componentes: emprendedor, idea y capital” (p. 1).

Desde esta perspectiva, el emprendimiento se sustenta principalmente en el emprendedor, quien tiene la iniciativa para desarrollar un negocio. No obstante, según la teoría de Freire, todo emprendedor requiere a su vez de dos elementos básicos para alcanzar sus objetivos; en primer lugar, establecer una idea de negocio cuya factibilidad y viabilidad haya sido comprobada, y en segundo lugar deberá contar con los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Generalmente, los emprendimientos que fracasan en el mercado, pueden ser el resultado de la falta de uno de los elementos básicos de todo emprendimiento. Así mismo, debido a que las oportunidades empresariales son vistas como difíciles de descubrir o crear y requieren mucho tiempo y prueba y error, el compromiso de los emprendedores con la idea de negocio desde su desarrollo y durante todo el proceso de implementación de la idea, será fundamental para lograr el éxito del negocio.

En otro apartado, referenciando a Gómez (2015), otro de los enfoques destacables en el campo del emprendimiento es el de Shumpeter, quien a través de diversos estudios realizados con base al ciclo económico y la educación sobre el fondo de cultura económica, describió al emprendedor como un individuo que impulsaba la producción a través de la ejecución de una idea (generalmente innovadora), no probada previamente.

En este contexto, gestionar un emprendimiento se establece como una función económica diferente a los enfoques que se manejan en la gestión de grandes empresas; esto debido a que en primer lugar difiere de las actividades habituales que se llevan a cabo en las compañías y en segundo lugar debido a que los emprendedores se enfrentan a mayores desafíos, desde la concepción de su idea de negocio, la cual puede ser aceptada o

rechazada, hasta la obtención de recursos que puedan financiar su implementación (Gómez, 2015).

Partiendo de este enfoque, la teoría del emprendimiento económico tiene profundas raíces en las teorías clásicas y neoclásicas de la economía; considerando que, en el caso de la teoría clásica, se describe el rol que cumple el empresario o en este caso el emprendedor, en el contexto de la producción y la distribución de bienes en un mercado competitivo. Por otra parte, en el caso de la teoría neoclásica, hace referencia a la coexistencia de diferentes participantes de un mercado, así como los resultados generados en la economía a partir del intercambio entre diferentes actores del mercado (Simpeh, 2014).

Con base a esta perspectiva, es posible destacar que la participación de nuevos emprendedores en los mercados, contribuirían a dinamizar en mayor medida las economías, puesto que influirían en la forma en que se realiza el intercambio de bienes y servicios entre los diferentes actores de un sector de mercado. Por otra parte, Simpeh (2014) destaca la relación del emprendimiento con otros campos de estudio, tales como la psicología y la sociología, según se describe a continuación:

- Teoría del emprendimiento psicológico: La psicología desde sus inicios se ha direccionado al estudio del comportamiento individual y grupal, enfatizando en las características personales de cada individuo. En este caso, Simpeh (2014) destaca que existen diversos estudios que describen rasgos específicos de personalidad que deben poseer los emprendedores para el logro de sus objetivos, estas son: reserva, innovación/creatividad y tolerancia para la ambigüedad.
- Teoría del emprendimiento sociológico: Desde el enfoque sociológico, la teoría del emprendimiento destaca los principales contextos sociales que se relacionan con la oportunidad empresarial. En el primero de los escenarios implica analizar las situaciones de la vida y características de individuos que han decidido emprender, y las experiencias propias

y externas que podrían influir en su pensamiento y acción (Simpeh, 2014).

## **El negocio en bienes raíces**

### ***Modelo tradicional.***

Es cuando los promotores, aportan parte de la inversión total en dinero o normalmente en tierras a desarrollar y buscan en la banca de fomento el capital para la urbanización de los terrenos y financiamiento de las viviendas.

### ***Modelo de Triangulación de negocios:***

Cuando un grupo de promotores inmobiliarios aportan diferentes insumos para la urbanización y construcción de viviendas; tales como terrenos, hormigón, hierro, instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, materiales de acabados, entre otros. Y se recurre a préstamos bancarios, básicamente para capital de trabajo o de mediano plazo para financiar mano de obra, gastos profesionales y gastos corrientes.

### ***Modelo de negocios al costo.***

Los promotores inmobiliarios aportan los terrenos y un porcentaje de avance de la obra de urbanización, los clientes aportan durante uno o dos años en promedio, valores que representan el costo de la construcción de las viviendas logrando avances significativos en las obras, para que las instituciones de financiamiento públicas o privadas, presten a los clientes de las viviendas el financiamiento hipotecario que permite al promotor inmobiliario y constructor, terminar las obras para ser entregadas. Al final, los inversionistas recuperan la inversión inicial realizada por ellos y las ganancias correspondientes al desarrollo del negocio. La intención es endeudarse lo menos posibles con el sistema financiero para terminar las obras.

### ***El modelo de fiducia o fideicomisos inmobiliarios***

Es una innovación que se viene practicando desde los años 80 aproximadamente, en forma masiva, fomentando la compra de acciones para

capitalizar proyectos inmobiliarios exitosos, sustentados en el *good will* y el *know how* que las empresas y promotores inmobiliarios han desarrollado con el paso de los años y les permiten captar recursos del mercado para invertir en los proyectos inmobiliarios y después esas acciones se reconvierten en la compra venta de bienes raíces en condiciones preferenciales por haber sido promotores iniciales de este proyecto. Normalmente estos negocios son administrados por una empresa administradora de fondos, y se empieza cuando se ha reunido un 80%.

Fondos y Fideicomisos (2018) indicó que este es un mecanismo mediante el cual una o más personas denominadas Constituyentes aportan a un Patrimonio Autónomo o Fideicomiso, inmuebles, recursos económicos, estudios, planos, etc., con el objeto de que mediante la constitución de un Contrato de Fideicomiso, se establezcan los acuerdos de sociedad de los Constituyentes, se administre la construcción y comercialización de un proyecto inmobiliario y finalmente se distribuya los resultados del Proyecto a los beneficiarios del Fideicomiso.

Fondos y Fideicomisos (2018). Este mecanismo brinda seguridad a los compradores de un proyecto inmobiliario, y permite a los promotores o al proyecto acceder de mejor manera a fuentes de financiamiento, gracias a una mejor estructuración legal financiera.

El fideicomiso Inmobiliario vela por la correcta utilización de recursos de terceros en cada proyecto inmobiliario. Existen ciertas características que garantizan el éxito en los negocios de bienes raíces, entre ellos se tiene:

- **Retroalimentación eficaz con el cliente:** los proyectos inmobiliarios se conciben mediante estudios de mercado donde se identifican los gustos y preferencias de los consumidores de forma general y en base a esos criterios se puede definir que la tipología tradicional de modelos prediseñados es la más común, en la que para satisfacer al cliente se ofrecen distintos modelos de acabados y distribución de espacios, y evidentemente



diferenciaciones de costo. Se complace al cliente dentro de estándares predefinidos.

Sin embargo, las nuevas tendencias y preferencias del consumidor y el marketing, se han acercado a diseñar productos mediante tipologías personalizadas, que los promotores las trabajan en función del presupuesto y del gusto de cada cliente, partiendo de una infraestructura básica que se complementa con los gustos y preferencias del consumidor, su presupuesto disponible y su tiempo de espera para recibir la obra completa.

Este trabajo no solo se encarga de la venta de propiedades se trata de formar un contexto de confianza y responsabilidad con los usuarios es decir que preste ayuda en asesoramientos y más.

Las buenas relaciones siempre van a generar un buen impacto ante la audiencia porque notaran la preocupación que como empresa se tiene y proyecta hacia ellos.

**- Utilizar y aplicar las tecnologías actuales de la comunicación:** la búsqueda de inmuebles está enmarcada a través de la vía de internet es decir que su uso es esencial hoy en día para este sector, la popularización de los sitios web forma parte de los objetivos de las agencias inmobiliarias ya que los portales están generando gran afínque en cuanto a la publicidad de inmuebles.

El manejo de las redes sociales es también de gran importancia porque acercan más al consumidor de los servicios, esto porque los individuos sociales de hoy tienen la oportunidad de estar en contacto con los aparatos móviles, crear un perfil en las diferentes redes generara difusión y propagación además estas poseen la capacidad de subir fotos, videos y contenidos versátiles.

Así que lo mejor y más idóneo es tener la tecnología del lado de la inmobiliaria, para sacarle el mayor provecho a las mismas con buenas estrategias para el proceso de comercialización.

- **Informaciones básicas que generen seguridad:** Es vital que las agencias inmobiliarias posean en sus características la forma de mostrar siempre informes que le brinden a los clientes la oportunidad de conocer las informaciones básicas e importantes a los posibles compradores, un informe que este repleto de datos que respondan muy genéricamente las preguntas de los clientes, respaldando la seguridad y la seriedad.

- **Mostrar claramente lo precios:** El precio de las cotizaciones siempre será un punto de encuentro entre los clientes y el empresariado de manera que mostrar siempre lo precios en los anuncios va a garantizar la empatía y la seguridad de los futuros clientes, para evitar fraudes en la web.

- **Responsabilidad a la hora de la venta:** Cada inmueble debe ser cuidado como si fuera propio, por tal razón al instante de su venta debe valorarse significativamente, obteniendo una alta persuasión y arraigo en los que están interesados.

- **Papeles en regla de las propiedades:** Las reglas y las legitimaciones juegan en este sector un papel muy relevante. Dan la credibilidad y la confianza a los futuros compradores, es por eso que se debe contar con los papeles necesarios registrados y legales.

- **Tomas y planos en detalle del inmueble ofrecido:** Esta información va a servir siempre para que los posibles clientes observen a cabalidad los detalles y lugares de la residencia por la cual se interesan, los agentes deben disponer de planos en las dimensiones necesarias y adaptadas a las nuevas tecnologías, como el 3D por ejemplo. Toda esta información por supuesto debe ser suministrada gratuitamente y con amabilidad.

- **Recomendaciones de comercialización:** Brindar a los clientes la oportunidad de una guía para que puedan conversar sobre los productos ofrecidos, tanto para la venta como para la compra, pero que tengan un

material que les permita decidirse y charlas acerca de las decisiones que tomaran.

- **Exclusividad en la firma comercial:** Siempre para los clientes será mucho más seguro ofrecer sus viviendas a una sola agencia inmobiliaria y con la misma realizar la negociación, por esta razón hay que mostrar y otorgar exclusividad.

- **Lucir el éxito:** La credibilidad obtenida debe ser exhibida siempre, alardear de los frutos que se están obteniendo para posicionar la agencia como número uno y por supuesto agradecer a los clientes por aportar al éxito.

Así pues, las herramientas para propiciar un buen triunfo en cuanto a las publicaciones y anuncios en internet en las agencias están echadas, sólo queda sacarles provecho.

## **Marketing**

Desde la perspectiva de Armstrong y Kotler (2012): El marketing es mucho más que una función aislada de los negocios: es una filosofía que guía a toda organización hacia la correcta previa identificación de las necesidades de los consumidores, para posteriormente con base a los datos obtenidos, realizar las estrategias que permitan influenciar a la compra o adquisición del servicio (p. 24).

Actualmente el marketing se ha convertido en una filosofía permanente a seguir por parte de las empresas y negocios, dado a que a partir de la información que se logre obtener, permitirá generar un mejor direccionamiento a la entrega de valor de una marca, producto o servicio, e incluso a una organización en general. El marketing por ello, no debe ser considerado como una herramienta de considerar solo en ciertos casos, ya que de esto dependerá parte del éxito comercial de la firma o emprendimiento, independientemente de su tamaño.

Es posible por lo tanto mencionar, que mediante el marketing se genera entre los consumidores sus deseos por obtener un producto o servicio, aunque es necesario también mencionar que existen cuatro condicionantes específicos sobre esto, y se describen en el siguiente apartado:

- Se requiere del menos la participación de por lo menos dos personas.
- Cada participante tendrá que otorgar algún aspecto de valor que la otra parte requiera, necesite o desee.
- Ambas partes deben estar dispuestas a llevar a cabo el intercambio del producto.
- Entre las partes además debe generarse una comunicación clara, para evitar cualquier mal entendido en relación al intercambio.

### **Marco referencial**

Existen diversos estudios que se han realizado en desarrollo de planes estratégicos enfocados en el mercado de bienes raíces. Uno de ellos fue hecho por Campano (2018) que ejecutó un estudio basado en potenciar el negocio de una urbanización que fue construida en la ciudad de Guayaquil en los últimos años de la década del 90 y que aún tenía espacios disponibles para la venta.

Dentro de los hallazgos encontró la importancia que era para este negocio el contar con un departamento o asesor en el marketing y manejo de redes. Además, una fuerza de venta con la capacidad de identificar oportunidades en el mercado a través del marketing boca a boca. La propuesta que realizó fue la contratación de una persona enfocada netamente en el manejo del contacto virtual y generación de contenido para las redes. Esto como una oportunidad indispensable en pro del beneficio de la organización.

Otro de los estudios fue desarrollado por Velásquez (2017) que enfocó su trabajo en descubrir cómo potenciar la fuerza de venta de un

conjunto habitacional en la ciudad de Quito. La problemática en este estudio resultaba por la gran cantidad de oferta en el sector, que estaba convirtiendo al negocio en una opción poco factible para el mercado y sin ser tan atractiva para los compradores.

Los hallazgos que descubrió en su estudio fue que el conjunto habitacional no gozaba de una buena reputación en el mercado debido al poco conocimiento de las personas sobre los espacios y sector en donde se encontraba. La propuesta manejada fue el uso de medios de información para proyectar la realidad del lugar y ofertar los conjuntos habitacionales disponibles en el lugar. Además, una reestructuración de la administración de los espacios con personas enfocadas netamente a generar visitas de personas interesadas en el alquiler.

Por su parte Torres (2016) realizó un estudio y generación de propuestas para un sector de bienes raíces que gozaba con un espacio amplio para la construcción de nuevos espacios de venta. El problema por el lugar se generaba porque existían varios espacios aún disponibles para la venta, por lo que era indispensable reconocer si era una buena propuesta generar otros espacios.

Dentro de la evaluación en el levantamiento de información en su investigación, determinó que el mercado no estaba interesado en la compra de casas, pero si existía un amplio interés en la compra y alquiler de espacios como departamentos. Por ello, la propuesta que manejó fue la de la construcción de condominio en el espacio disponible en el lugar de bienes raíces, para atraer a la demanda identificada en el mercado.

## **Marco conceptual**

### **Análisis de mercado**

Según Esteban y Molina (2014):

La *American Marketing Association* (2004) define al análisis de mercados como aquella acción que es ejecutada para establecer la relación existente entre el consumidor, cliente y público con el vendedor. Se usan datos informativos para lograr identificar y, posterior a ello, definir las oportunidades y los problemas de marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para hacer un seguimiento de la eficacia del marketing; y para mejorar su comprensión como proceso. (p. 15)

El análisis de mercado o estudio de mercado puede ser definido como un proceso sistemático mediante el cual una empresa recopila información con relación a las necesidades, preferencias y requerimientos de los consumidores de un mercado o de sus clientes actuales. A partir de la información que la empresa obtiene de estos estudios, es capaz de desarrollar bienes y/o servicios que pueden ser posicionados dentro de un segmento específico.

Los resultados que se obtengan de un estudio de mercado, deben reflejar una imagen fiel de la realidad del sector que se analiza; esto considerando que el comportamiento de los consumidores se encuentra en constante cambio, por lo que resulta fundamental que se realice una evaluación de manera regular y continua; principalmente cuando la empresa desea conocer el nivel de satisfacción de sus clientes o cuando desea obtener información sobre las nuevas tendencias de los mercados que influyen en el comportamiento de compra de sus clientes (Esteban & Molina, 2014).

### **Marketing Inmobiliario**

Desde la perspectiva de Armstrong y Kotler (2012):

El marketing es mucho más que una función aislada de los negocios: es una filosofía que guía a toda organización hacia la correcta previa identificación de las necesidades de los consumidores, para posteriormente con base a los datos obtenidos, realizar las estrategias que permitan influenciar a la compra o adquisición del servicio (p. 24).

Actualmente el marketing se ha convertido en una filosofía permanente a seguir por parte de las empresas y negocios, dado a que a partir de la información que se logre obtener, permitirá generar un mejor direccionamiento a la entrega de valor de una marca, producto o servicio, e incluso a una organización en general. El marketing por ello, no debe ser considerado como una herramienta de considerar solo en ciertos casos, ya que de esto dependerá parte del éxito comercial de la firma o emprendimiento, independientemente de su tamaño.

### **Viviendas modernas**

Reducir costos, tiempo y procesos, y también hacer la vida más confortable son los principales motivos que apuntalan la implementación de nuevas tecnologías en la arquitectura. Esta tecnológica y estos productos se orientan exclusivamente al uso público, no son de lujo, y son muy eficaces (Velásquez, 2017).

Las técnicas y tecnologías de construcción han avanzado en gran medida y, ahora, es posible crear entornos domésticos con una exposición considerablemente menor a ciertos contaminantes y con un ahorro energético de hasta el 95% (Campano, 2018).

### **Capital de Trabajo**

Según la Fundación Acerca Redes (2017), “Capital necesario para cubrir necesidades de la empresa a tiempo; una empresa para lograr seguir en marcha, necesita de recursos para cubrir insumos, materias prima, pago de mano de obra, compra de activos fijos, pago de gastos de operación, etc.”. (p. 2)

Básicamente, el capital de trabajo se puede definir como una suma de efectivo que está constantemente disponible para cubrir los gastos continuos de una empresa (pago a proveedores, empleados y gastos operativos) mientras espera obtener ingresos a través de sus ventas. En este contexto, durante el proceso de producción, comercialización y obtención de ingresos

por ventas, existe un periodo de tiempo en el que la empresa debe contar con efectivo disponible para solventar sus gastos, caso contrario deberá recurrir a financiamiento externo (Fundación Acerca Redes, 2017).

### **Ventajas Competitivas**

Según la Fundación Acerca Redes (2017):

Es impulsada por las diferencias, a nivel global, en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad. Este concepto claramente incluye la noción de otros activos tangibles e intangibles en la forma de tecnología y habilidades administrativas que, en su conjunto, actúan para incrementar la eficiencia en el uso de los insumos, así como en la creación de productos y de procesos de producción más sofisticados. Esto conlleva mayor esfuerzo en la introducción y difusión de innovaciones tecnológicas con el fin de incrementar la productividad en el uso de los factores de producción. (p. 7)

Son aquellas características tanto en las empresas, productos o servicios que marcan una diferencia, en comparación de lo ofrecido dentro del mercado por los demás competidores, ya sean estos directos e indirectos.

### **Valor Agregado**

Según la Fundación Acerca Redes (2017), "Característica extra que se le otorga a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor. Normalmente, se refiere a una característica diferencial de la empresa o producto". (p. 7)

El valor agregado se identifica dentro del contexto comercial o empresarial, al momento que un producto o servicio además de satisfacer una necesidad o requerimiento específico en el mercado, cumple y sobrepasa lo solicitado por el cliente, ya sea a través de un servicio complementario, una atención personalizada, algo innovador que además genere una percepción de diferencia en el cliente frente a la competencia.



## **Flujo de caja**

Citando a Duarte, Fernández (2015):

El flujo de caja recibe diversos nombres: flujo de efectivo, “cash flow”, presupuesto de caja, planeación y control de efectivo, etc. Esta herramienta se la considera fundamental para la dirección de una empresa, dado a que ayuda a estimar las necesidades de efectivo de estas en diversas temporadas del año (p. 78).

Partiendo de lo expuesto por Duarte y Fernández, el flujo de caja está exclusivamente relaciona al ingreso y egreso de dinero neto que una organización tiene en un determinado lapso de tiempo. Tiene entre sus funciones este tipo de flujo, el facilitar información respecto a la capacidad que una organización tiene en cuanto a sus obligaciones y deudas adquiridas como parte de sus actividades, siendo posible con relación a los ingresos a percibirse, conocer el nivel de liquidez de estas organizaciones.

## **TIR**

Desde la perspectiva de Torres (2016):

La tasa interna de retorno, en su forma abreviada TIR, es una alternativa de conocer mediante un cálculo en particular, cuán viable es un proyecto, empresa o negocio, analizando para esto previamente todas las opciones de inversión. Por lo general el resultado que se obtiene de este cálculo se expresa en porcentaje y según un rango estimado, permitirá determinar la rentabilidad en relación a los cobros y pagos que se actualicen como motivo de la inversión.

Con base a lo expuesto por Torres, la tasa interna de retorno, como herramienta, dado a que otorga a los altos mandos de las empresas, así como para los emprendedores principiantes, información importante sobre cuánto y cuando es viable o no invertir, según la misma viabilidad del proyecto. Por ello, tomando en consideración, todas las alternativas de inversión existentes, mediante esta herramienta será factible conocer de manera previa si conviene

o no llevar a cabo más inversiones o si se requiere una previa reestructuración de las actividades de la empresa o negocio.

## **TMAR**

Desde la perspectiva de Corvo (2015):

La tasa mínima aceptable de rendimiento, no es más que la identificación de la rentabilidad mínima que un inversionista espera obtener de una inversión, tomando en consideración tanto los posibles riesgos alrededor de la inversión, y los costos relacionados a la oportunidad que se identifica con esta frente a otras inversiones.

A través de la TMAR, es posible que los gerentes y propietarios de negocios crecientes, determinen la tasa mínima de beneficio que tendrán, esto por consiguiente permitirá a estos, tomar decisiones sobre cuán conveniente son los proyectos que se estiman llevar a cabo. A nivel integral, el TMAR permite llevar a cabo una evaluación sobre las oportunidades que se presentaran como parte de la expansión de las operaciones de una empresa, mientras que la tasa de rendimiento se direccionará a identificar como se desempeñaran las inversiones.

## **Marco legal**

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

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

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

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

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

Congreso Nacional (1984) escribió esta ley considerando:

Que el desarrollo de la industria de la construcción, al promover el crecimiento urbanístico del país, ha determinado la expansión del mercado inmobiliario y la necesidad de que éste cuente con agentes de comercio especializados; Que el Código de Comercio no regula las actividades de los corredores de bienes raíces, cuyas funciones, formación profesional y técnicas de trabajo difieren de los que corresponde a los corredores en general; Que es necesario que los corredores de bienes raíces se capaciten en los establecimientos de nivel superior del país y que estén protegidos por una ley de defensa profesional; Que es de interés social fomentar el mercado de bienes raíces con el objeto de propender a un mayor rendimiento de la industria de la construcción y de precautelar los derechos e intereses de las personas que adquieren bienes inmuebles;

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

- Capítulo I: De los corredores de bienes raíces
- Capítulo II: De la defensa profesional
- Capítulo III: Disposiciones generales

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

1. Ser mayor de edad y estar habilitado para ejercer el comercio
2. Obtener la licencia de corredor profesional de bienes raíces

3. Haber ejercido el corretaje de bienes raíces por lo menos un año y obtener el certificado correspondiente del Ministerio de Educación

4. Cumplir lo dispuesto en el artículo 77 del Código de Comercio

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

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

Ley de los Corredores de Bienes Raíces (1984) en su Art 9 establece que “el Ministerio de Educación, organizará y regulará como carrera intermedia, el corretaje de bienes raíces y otorgará el título de Corredor de Bienes Raíces, previo el cumplimiento con los correspondientes requisitos. Dicho título deberá ser registrado en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca.”

Gobierno Nacional de la República del Ecuador (2013) en su página de internet [www.tramitesciudadanos.gob.ec](http://www.tramitesciudadanos.gob.ec) indica que una vez obtenida la licencia de corredor profesional de bienes raíces se debe realizar el registro de la licencia en el Ministerio de Industrias y Productividad.

Ley de los Corredores de Bienes Raíces (1984) en su Art 13 indica que “en el caso de las personas jurídicas constituidas con el objeto de dedicarse al corretaje de bienes raíces, el gerente o representante legal será necesariamente un corredor profesional de bienes raíces. Las personas

jurídicas podrán contratar personas que hagan las veces de agentes de bienes raíces.”

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

1. “Intervenir en actos o contratos que, de acuerdo al Código de Comercio, sean de competencia exclusiva de otros agentes de Comercio, excepto los demás permitidos por la ley;

2. Ejercer el corretaje de bienes raíces mientras desempeña cargo o función pública;

3. Vender o prometer en venta bienes raíces en proyecto o en ejecución sin las correspondientes garantías económicas para su terminación por parte promotor;

4. Dar certificaciones que no consten en los asientos de sus registros, ni declarar en juicio, salvo que exista orden de juez competente, para que declare sobre lo que hubieren visto y oído dentro de su negocio; y,

5. Los demás actos o contratos que determine el Código de Ética del Corredor de Bienes Raíces.”

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

El Código de Ética del Corredor de Bienes Raíces está compuesto por los siguientes títulos:

- Título I: Normas de acción del profesional corredor de bienes raíces
- Título II: Relaciones con el Estado
- Título III: Relaciones con los colegas
- Título IV: Relaciones con los clientes
- Título V: De la publicidad Título VI: Del tribunal de honor

## **Metodología**

### **Diseño de investigación**

El modelo de negocios que se está realizando y la investigación para llevarlo a cabo tiene consigo un diseño no experimental. Este tipo de investigación, según los autores Baptista, Hernández y Fernández (2014) son aquellas que las personas que la ejecutan no realizan una manipulación de las variables que se utilizan para el análisis. La investigación no experimental se dedica exclusivamente a la observación de las situaciones que ocurren en el entorno del estudio y los fenómenos que en el mismo se generan.

La investigación enfocada en la urbanización “Los Corales” será ejecutada sin hacer variaciones en cuanto a la muestra se refiere, así como la situación actual del mercado de bienes raíces. Uno de los puntos que sustenta esta postura hace referencia es que se requiere indispensablemente manejar datos reales sobre el entorno en donde se desenvuelve la urbanización. Acceder a datos como el macro entorno es vital, así como tener conocimiento sobre los competidores y productos sustitutos del mercado, y las preferencias del mercado meta.

Otro punto importante es reconocer cuál es el comportamiento y características de los habitantes en los sectores aledaños a la Urbanización Los Corales. Este dato aporta significativamente al diseño de las estrategias, enfocando cada una de las postulaciones a consolidar ideas que permitan atraer al mercado. Por ello, es indispensable tener datos referentes a cómo se comportan las personas con respecto a las compras, así como las preferencias y los gustos que poseen ellos como tendencia.

Otro de los datos de la investigación es que la misma será de carácter transaccional o transversal. Los estudios son catalogados de este modo cuando la información que se maneja para su desarrollo corresponde a un momento específico, dejando a un lado a los datos históricos o las

proyecciones que se tiene en el futuro (Baptista, Hernández, & Fernández, 2014).

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación es de carácter descriptivo. Según los autores Baptista, Hernández y Fernández (2014) este tipo de investigaciones están enfocadas en ser específicos en las características que destacan al objeto de estudio. Además, se enfoca en las tendencias para ejemplificar a la población objeto de estudio.

Al ejecutar este estudio de manera descriptiva, se logra obtener datos específicos sobre las características de la población de la ciudad de Machala, particularmente de quienes se caracterizan por ser habitantes potenciales para ser clientes, lo que permitirá definir el segmento objetivo para las estrategias a plantear.

Es importante que todos los datos que se logren recolectar brinden la oportunidad de determinar las preferencias que existen en el segmento de mercado, reconocer los hábitos y deseos de la demanda. Todo esto aporta para el desarrollo de las estrategias que permitan potenciar al negocio en cada una de sus líneas.

El enfoque que tiene el estudio es de carácter mixto. Se desarrollará una parte tanto cuantitativa y cualitativa, parte ser efectivos en la ejecución. Una vez escogida la técnica de recolección de datos, la información hallada será tabulada y evidenciada a través de gráficos estadísticos, esto corresponde al enfoque cuantitativo. Con respecto al enfoque cualitativo, se obtendrá datos referentes a las variables de estudio, lo que potenciará el desarrollo del estudio (Baptista, Hernández, & Fernández, 2014).

### **Alcance**

La investigación se desarrolla bajo un alcance descriptivo. Según Arias (2012) la principal referencia sobre este tipo de alcance es que se realiza una caracterización de la situación actual del objeto de estudio. Por ello, se

tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización Los Corales.

### **Población**

La población de Machala, según el censo de población realizado por el INEC (2010) era de 231.300 habitantes. Se calculó, en aquel levantamiento de información, que la tasa de crecimiento anual de esta ciudad es del 1,37%. Por ello, se trabaja con una población estimada al año 2019 de 261.422 pobladores.

Las estadísticas indican que el 39,9% de los pobladores no poseen una casa propia y que utilizan otros medios para habitar en una vivienda. El 42,1% de los pobladores tienen una edad que va desde los 25 hasta los 60 años, siendo esta la edad considerada para el estudio.



**Figura 1** Población objeto de estudio

Considerando todos los aspectos detallados, la población para la ejecución de esta investigación corresponde a 43.913 personas, tal como se



observa en la **Figura 1**. Este es el número de ciudadanos que son potenciales a alquilar un espacio en el conjunto habitacional a realizar.

### **Muestra**

Para determinar el número de ciudadanos para la muestra, se utiliza la fórmula de la población finita. Esta fórmula se la utiliza cuando se conoce a la población exacta, en este caso 43913 personas.

La formulación, es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \times N \times p \times q}{e^2(N - 1) + (z^2 \times p \times q)}$$

Donde:

**Z**= Nivel de confianza

**p**= Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

**q**= Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p.

**N**= Tamaño del universo (se conoce puesto que es finito).

**e**= Error de estimación máximo aceptado

**n**= Tamaño de la muestra

Los datos utilizados corresponden a un nivel de confianza del 95%. También se utiliza un nivel de error del 5%. Tal como se mencionó anteriormente, el número de población es de 43.913. Al utilizar estos datos en la fórmula, se encuentra que la muestra del estudio corresponde de 381 personas.

### **Técnica de recogida de datos**

Según expone Díaz (2015), “este procedimiento consiste en diseñar un guion de preguntas en la investigación descriptiva, donde el principal objetivo es el de recaba información sobre un aspecto en particular, valiéndose por lo general de la técnica del cuestionario”. (p. 14)

En lo que respecta a las técnicas para el levantamiento de datos, se determina que se aplicará el instrumento de medición tomando en consideración el diseño y tipo de investigación planteado. Esta técnica permite disponer de datos específicos sobre interrogantes predefinidas, teniendo una perspectiva clara ante las preguntas planteadas.

En cuanto al instrumento de investigación que se empleará, se determina que este será el cuestionario de preguntas, el mismo que se diseñará con preguntas cerradas de opciones múltiples.

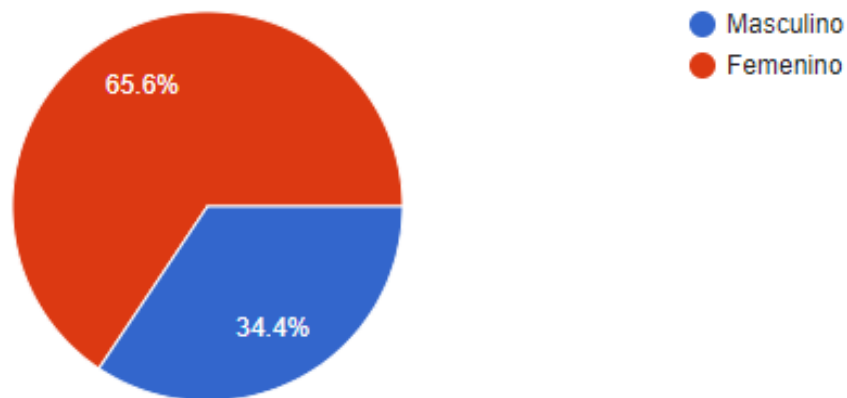
El levantamiento de información permitirá recabar datos sobre las características de los clientes potenciales, así como se indagará información relacionada con la demanda, precio, preferencia de los clientes, etc. para determinar así cuáles son las estrategias ideales a adoptar para que se incentive a la compra y para hacer al proyecto urbanístico atractivo para el público (Lejarriaga Pérez de las Vacas, Bel Durán, Martín López, & Sánchez Espada, 2018).

### **Análisis de resultados**

Se desarrolló una encuesta para conocer la percepción de los pobladores de Machala con respecto a la urbanización “Los Corales”, así como qué piensan sobre vivir en urbanizaciones. En el desarrollo de este segmento se exponen los resultados.

#### **Género**

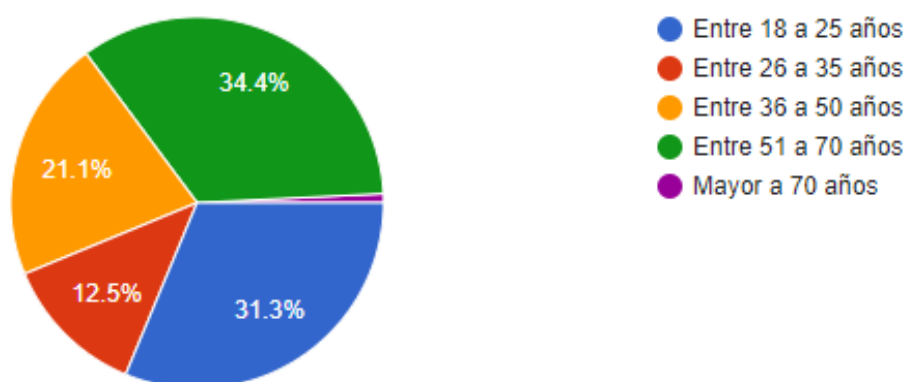
Los resultados reflejan que el 65,6% corresponde al género femenino, siendo este el de mayor representación. Por su parte, el género masculino corresponde al 34,4% de la muestra restante.



**Figura 2** Resultados de Género

### Edad

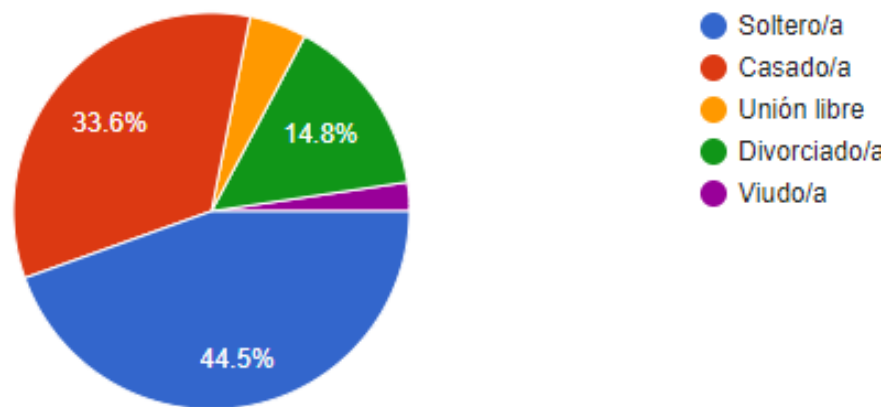
Se consideraron diversos rangos de edad para el levantamiento de información, siendo las personas de entre 51 a 70 años quienes tienen una participación de 34,4%. Los que tienen entre 18 a 25 años participaron en un 31,3% y quienes tienen entre 36 a 50 años tuvieron una participación de 21,1%.



**Figura 3** Resultados de Edad

### Estado civil

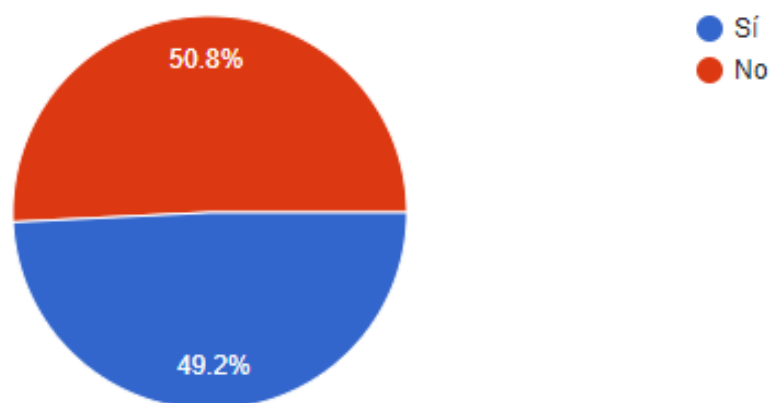
La gran parte de personas que participaron en la encuesta tienen su estado civil de solteros. Así se lo corrobora con el 44,5% de representación. El segmento que lo sigue es el de los casados, quienes representan un 33,6% de los participantes. El tercer segmento con mayor representación son los divorciados con un 14,8%.



**Figura 4** Resultados de estado civil

### Conocimiento sobre la Urbanización “Los Corales”

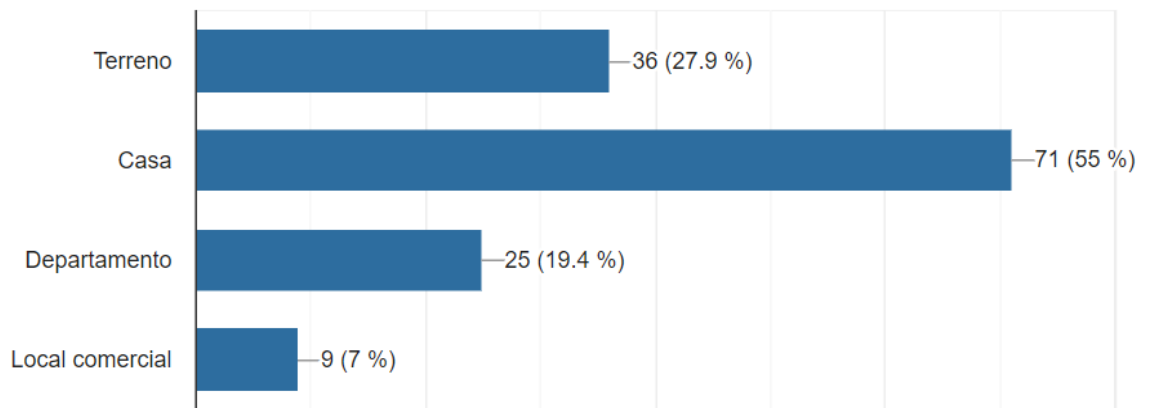
Se hizo la consulta si los encuestados conocen a la urbanización. Los criterios son divididos. El 50,8% indica que no conoce sobre “Los Corales”, mientras el 49,2% si lo conoce.



**Figura 5** Resultados de conocimiento sobre la Urbanización “Los Corales”

### Interés de inmuebles a adquirir

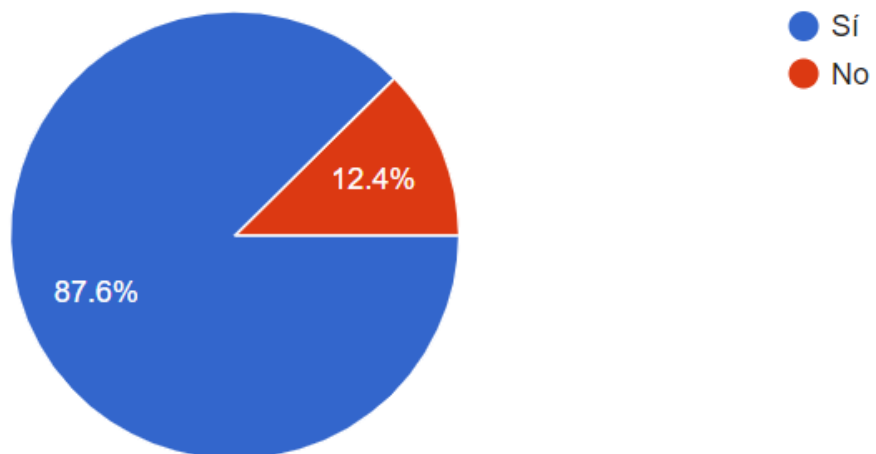
Se consultó sobre las propiedades que los encuestados estarían interesados en adquirir. El 55% de ellos reconoció su interés para comprar una casa. El 27,9% está interesado en adquirir un terreno, mientras que el 19,4% está interesado en comprar un local comercial.



**Figura 6** Resultado de Interés de inmuebles a adquirir

### Preferencia de viviendas dentro de un conjunto residencial

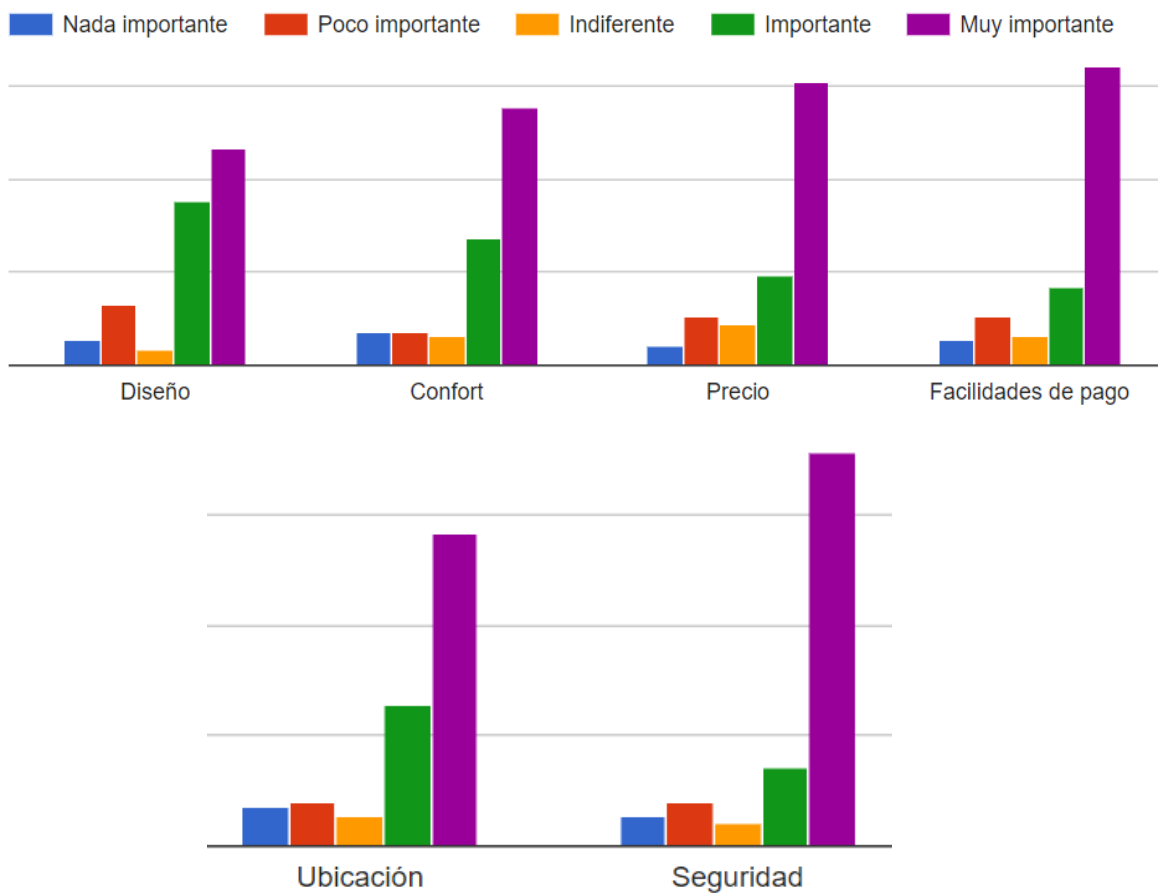
El 87,6% de las personas reconocieron que sí preferirían vivir dentro de un conjunto residencial. Apenas el 12,4% indicó que esta opción no es de su preferencia.



**Figura 7** Resultados de Preferencias de viviendas dentro de un conjunto residencial

## Factores relevantes a la hora de la compra

Se consultaron sobre la relevancia que las personas asignan a ciertos factores que hacen que decidan sobre la compra. El factor más relevante señalado por las personas es el de la seguridad, seguido por las facilidades de pago y el precio. En el caso de los factores menos relevantes, los encuestados indicaron que no son prioritarios aspectos como el diseño y el confort. Sin embargo, les asignan una carga bastante alta a estos factores.

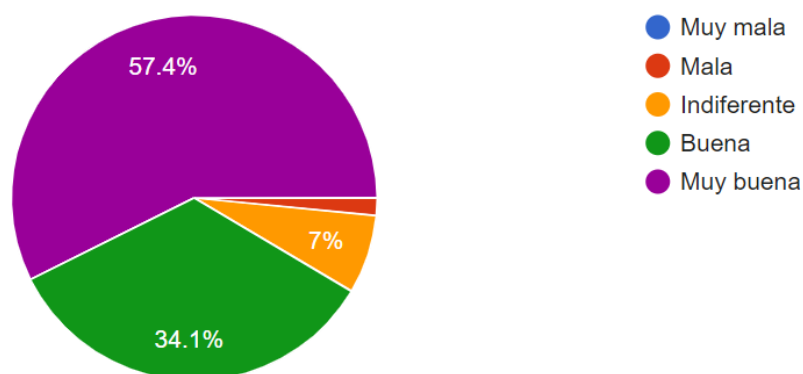


**Figura 8** Resultados de factores relevantes al comprar

## Evaluación de vivir dentro de una urbanización

Las personas reconocen que es una buena opción vivir dentro de una urbanización. Así lo destacan el 57,4% de las personas que indicaron que esta opción es “muy buena” y el 34,1% que indica que es “buena”.

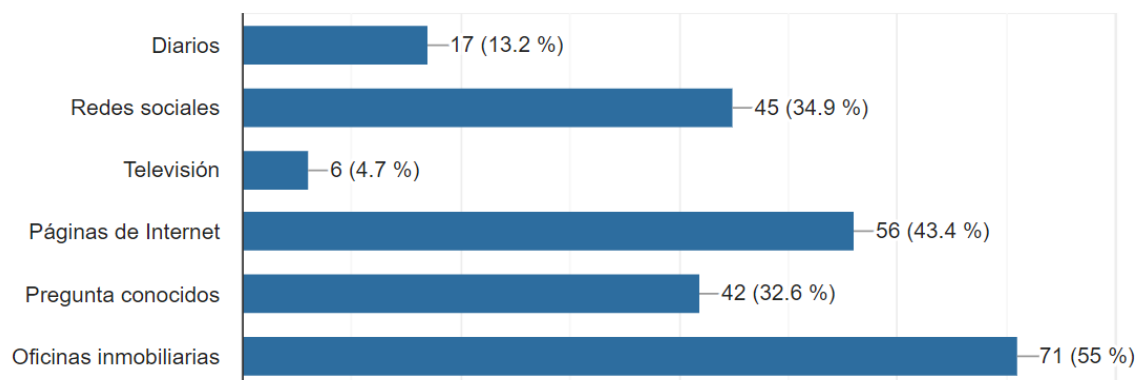
Apenas el 7% de las personas contestaron que vivir dentro de una urbanización o no les es indiferente.



**Figura 9** Resultados de Evaluación sobre vivir dentro de una urbanización

### Principal medio de búsqueda para compra de bien

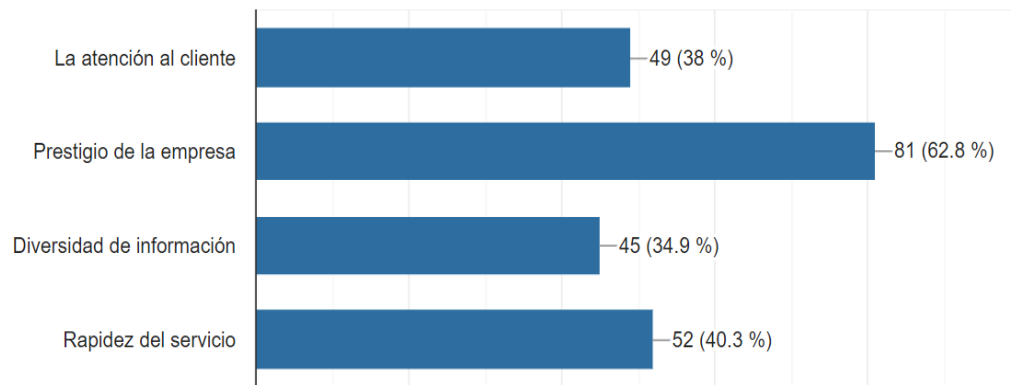
El principal medio por donde las personas buscan comprar bienes es a través de oficinas inmobiliarias, representada por un 55%, así como las páginas de internet con un 43,4%.



**Figura 10** Resultados de Principal medio de búsqueda para compra de un bien

### Características esperadas de empresa inmobiliaria

Se consultó sobre las características que las personas destacan de las empresas que tienen actividad en este tipo de negocios. Los encuestados destacaron que valoran el prestigio de la empresa (62,8%) y la rapidez del servicio (40,3%).



**Figura 11** Resultados de características esperadas de una empresa inmobiliaria



## **Capítulo 1: Análisis del entorno**

### **Análisis PERSTAL**

#### **Análisis del entorno político**

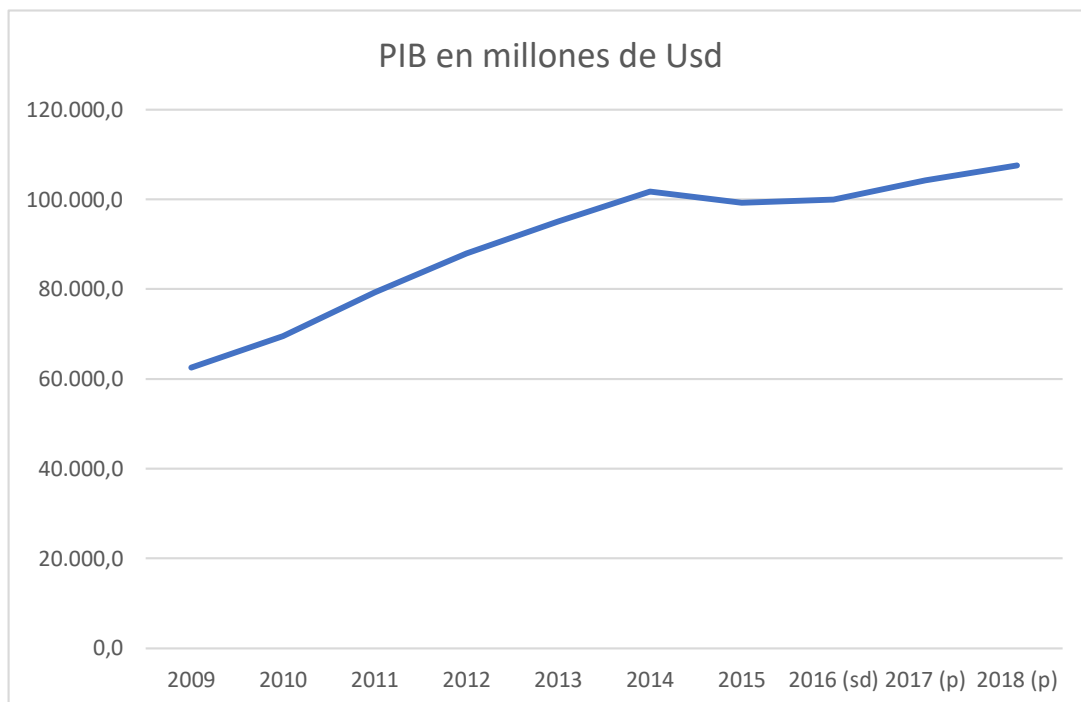
El riesgo país de Ecuador subió 32% para cerrar en 1.128 puntos, el mayor pico en lo que se alcanzó del 2019. Este hecho se dio luego de que la Asamblea hundió el proyecto de la ley de Crecimiento Económico propuesta por el Gobierno. El conflicto político que se desató por la propuesta de decreto, generó un alto impacto en este ámbito.

Actualmente, existe un nivel alto de incertidumbre en el país en el ámbito político, reconociendo que no se tiene certeza de cuáles serán las medidas que se tomen de cara al futuro. Las evaluaciones que se están ejecutando, hace que exista la expectativa de la comunidad. Se tiene claro que las medidas que se implementen, generará un impacto en el diario vivir.

Todo lo mencionado ha ocasionado que las personas se encuentren esperando las resoluciones para realizar inversiones. Existe el temor de que las medidas que se implementen, vaya a atentar contra el manejo de sus finanzas. En este aspecto, se considera al mercado de bienes raíces como uno de los afectados.

#### **Análisis del entorno económico**

El Banco Central del Ecuador (BCE) (2019) ha presentado en su reporte cifras que reflejan crecimiento en la economía ecuatoriana, tal como se observa en la figura adjunta. Según la información proporcionada, el Producto Interno Bruto (PIB) creció 0,3% en el segundo trimestre de 2019 en comparación con similar período de 2018. Respecto al primer trimestre de este año, el crecimiento fue de 0,4%.



**Figura 12** Crecimiento PIB Nacional

**Fuente:** BCE

Machala es una ciudad reconocida por tener un alto nivel comercial. En la misma se desarrollan actividades educativas, comercio de equipos electrónicos, actividades de cuidado de la salud, comercio de alimentos, restaurantes, hoteles, centros de esparcimiento, comercio de vestimenta, farmacéutica entre otros. Además, la importancia de reconocer al banano como su principal producto de venta y distintivo de la ciudad (la llaman la capital mundial del banano) (Castellano & Alcívar, 2015).

### **Análisis del entorno social y cultural**

El cantón Machala cuenta con una población de 245,972 habitantes representando un 38% de la población de la provincia de El Oro con una edad media de sus habitantes de 28,6 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010). Asimismo, Machala presenta una superficie total de 338 km<sup>2</sup>.

La población de Machala, según el censo de población realizado por el INEC (2010) era de 231300 habitantes. Se calculó, en aquel levantamiento de información, que la tasa de crecimiento anual de esta ciudad es del 1,37%. Por ello, se trabaja con una población estimada al año 2019 de 261422 pobladores.

Se considera como mercado potencial a aquellas personas, que no tienen una vivienda propia y que se valen de otros medios para tener donde habitar. Los datos demuestran que, en Machala el 39,9% de las personas tienen este tipo de perfil. Sin embargo, se reconoce que las personas con vivienda posiblemente se encuentren en búsqueda de espacios para trasladarse a vivir, pero no son considerados como mercado potencial.

Otra de las características del mercado potencial corresponde a las personas tienen una edad que va desde los 25 hasta los 60 años. Para este segmento, se identifica que el 42,1% de los pobladores cumple con estas características. Se considera a este grupo debido a que se identifica a las personas con mayor capacidad adquisitiva y con oportunidad de adquirir préstamos.

### **Análisis del entorno tecnológico**

Las nuevas herramientas digitales le permiten al usuario optimizar su búsqueda e invertir mejor sus recursos, y al propietario que desea vender o alquilar su casa o departamento le ofrece una mejor proyección en el mercado, maximizando la exposición e incluso mejorando la llegada a un público específico. Gracias al marketing digital, los agentes inmobiliarios pueden generar contactos de calidad que en un alto porcentaje se concreta en la firma de un contrato inmobiliario (Solís & Duarte, 2018).

Los negocios actualmente gozan del recurso de las páginas web para posicionarse en el ámbito digital. También pueden optar en realizar publicaciones en páginas de ventas, que son encontradas en Google, las

mismas que tienen alta frecuencia de interacción con los interesados (Merchán, Mero, & Antúnez, 2015) .

Las redes sociales son herramientas de marketing muy poderosas que ayudan y mucho en la difusión de propiedades en venta o en alquiler. Hoy es una negligencia que una inmobiliaria o un agente no tenga cuenta en Facebook, Twitter e Instagram. Además de llegar mejor y de manera más eficiente a potenciales compradores, fortalece la reputación online. A su vez, a través de las redes los usuarios acceden a las ofertas sin el más mínimo esfuerzo (Merchán, Mero, & Antúnez, 2015).

La tecnología ha crecido tanto que una propiedad puede ser promocionada con videos además de fotos. Se indica que manejar este tipo de marketing multiplica las consultas por cuatro. Un video 360° es aún mejor, ya que permite al usuario ver a su gusto y por completo los diferentes ambientes de un inmueble. Esta herramienta está disponible tanto en Facebook como en YouTube, y no necesita cámaras o lentes especiales (Solís & Duarte, 2018).

### **Análisis del entorno ambiental**

La contaminación del suelo es a menudo la preocupación ambiental que recibe la mayor atención en las negociaciones de bienes raíces. Esta polución puede originarse en el sitio (de las actividades de propietarios actuales o pasados) o de fuentes externas. Dado que la responsabilidad del dueño del sitio puede variar según el contexto en el que surgió la polución, la ubicación de su fuente es importante para cuantificar el riesgo potencial y asignar la responsabilidad (Campano, 2018).

Es ampliamente conocido que la contaminación del aire es un fenómeno que aparece con frecuencia y un problema importante en las ciudades ubicadas en sectores urbanos. Su impacto en la estabilidad del ecosistema y en la salud humana es indiscutible en todo el mundo. Pero como todos los riesgos ambientales, el nivel de calidad del aire tiene un impacto en

la economía y más específicamente en el negocio de bienes raíces, ya que influye en la disposición de una adquisición de propiedad (Sánchez & Guzmán, 2017). Estudios indican que un aumento de la calidad del aire de solo el 1% incrementa los valores de terrenos hasta en un 10%. Hay numerosas ciudades donde las propiedades suburbanas, con menos emisiones contaminantes del aire y un entorno de mayor nivel, son mucho más caras que las edificaciones en el centro de la ciudad (Quintana, 2017).

También se reconoce que los espacios verdes aumentan el costo de mercado de las propiedades hasta en un 20% y, al mismo tiempo, incrementan el valor comercial de los bienes inmuebles para uso comercial. La importancia de estos sitios y la relación positiva de su existencia en los valores del mercado inmobiliario son evidentes. La combinación de lugares con vegetación bien trazados y conservados con un diseño urbano completo puede proporcionar mejoras en la función ecológica, económica y social de una ciudad (Velásquez, 2017).

### **Análisis del entorno legal**

Dentro del entorno legal, la derogatoria de la polémica Ley Orgánica para Evitar la Especulación sobre el Valor de las Tierras y Fijación de Tributos, conocida como 'Ley de Plusvalía', ha creado cierto impacto en el sector de bienes raíces. Los propietarios tienen mayor oportunidad de realizar ventas debido a que ya no tienen que pagar impuestos por sus propiedades comercializadas. Esto ha abierto oportunidad a que incremente la oferta en el mercado (Nogueira, Medina, Hernández, Comas, & Medina, 2017).

Los impuestos que se cobraban por esta Ley, afectaban irregularmente a patrimonios grandes y pequeños en diferentes medidas. Aunque su finalidad de evitar la especulación sobre el valor de las tierras (bienes inmuebles), el objetivo no fue conseguido. Se puede indicar que, en cambio, creó un mayor caos a nivel social y bastante rechazo de los pobladores (Álvarez & Álvarez, 2017).

Sin embargo, han existido medidas propuestas que si nuevamente han generado repercusiones negativas. Una de ellas es la eliminación de la exención del impuesto a la renta (IR) sobre la venta ocasional de bienes inmuebles, una propuesta que fue incluida en el proyecto de Ley de Crecimiento Económico. Esta medida presentada ha sido comparada con la Ley de Plusvalía.

### **Análisis del entorno religioso**

Las religiones siempre han considerado que una vivienda representa el lugar para crear armonía en el hogar. Se resalta con frecuencia que contar con un espacio donde habitar, permite a la familia tener bienestar. Es considerada como una de las cosas que tiene que ser cubierta inicialmente al formar la familia.

La religión alienta el ser consciente de las prioridades que se tiene como familia. Sin duda una vivienda o espacio donde habitar, es una de ellas. Se la considera como algo de primera necesidad, sabiendo la importancia para los miembros del hogar. Es por eso que se promueve siempre que sea uno de los primeros (si no es el primero) en ser adquirido. La vivienda no es considerada como una vanidad.

La religión asocia el contar con un hogar, la oportunidad de darle un buen trato a los hijos y pareja. Por ello se promueve con frecuencia que las personas tengan este espacio, mucho mejor si es de su propiedad. Una vivienda representa un espacio para crear grandes momentos y construir un hogar, por ello la relevancia de adquirirlo.

## Las 5 fuerzas de Porter



**Figura 13** Las 5 fuerzas de Porter

### **Poder de negociación de los compradores o clientes**

Los clientes en el mercado de bienes raíces tienen un poder de negociación importante al realizar su oferta por el bien inmueble próximo a alquilar o adquirir. Existen negociaciones y apertura con respecto al precio de venta final que se está manejando en la transacción comercial. Normalmente se dan propuestas en donde se da un precio referencial, pero existen contrapropuestas hasta llegar a un punto en donde ambas partes se encuentran satisfechas con el acuerdo.

La negociación para este emprendimiento, en cuanto a la apertura con los clientes se refiere, tiene que velar porque el acuerdo al que se llega debe representar una ganancia como negocio. Normalmente se plantean márgenes

de rentabilidad, para tener una referencia de la flexibilidad que se tiene con respecto al precio de la venta de un bien inmueble. En caso que la oferta del cliente no cubra aquel margen, lo ideal es optar por no aceptar el trato y no cerrar el negocio.

### **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El poder de negociación que manejan los proveedores también es alto. Sin embargo, la alta oferta existente en el mercado con respecto a los establecimientos con productos para la construcción, hace que la negociación sea beneficiosa para este negocio. Una de las tendencias de estos vendedores es que su rentabilidad se ve reflejada por la venta en volumen, manejando de esta manera márgenes bastante bajos.

En este tipo de mercados suele existir una guerra de precios, debido a que los productos tienen similares características. El factor precio pasa a ser entonces el motivo principal para la elección de un proveedor. Por ello, la capacidad de negociación es alta, ya que las empresas apuestan por consolidar las ventas para generar buenos rendimientos a través de los volúmenes de ventas.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Con el creciente nivel de población en Machala, han surgido diversos emprendimientos enfocados en los bienes raíces, en la parte urbana y sector aledaños de la ciudad. Los inversionistas han identificado a este lugar como una oportunidad para establecer sus negocios enfocados a las urbanizaciones. Por ello, se han identificado algunos proyectos de creación de espacios para habitar. Esto representa una amenaza considerable, tomando en cuenta el incremento de la oferta en el mercado.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La principal amenaza corresponde a los espacios de alquiler que están generando ciertas personas en los sectores urbanos de la ciudad. Los ciudadanos con vivienda propia, han visto una oportunidad para ingresar en



el negocio de alquiler de espacios habitacionales. Por ello, se ha visto un incremento en las construcciones de pisos y edificaciones, para utilizarlos como espacios de alquiler. Esta representa la amenaza principal de productos sustitutos.

Otra de ellas surge de la oportunidad que puede otorgar el Gobierno con la entrega de planes habitacionales en la ciudad, así como la apertura para préstamos para construcción de viviendas a personas que ya cuentan con un terreno para llevarlo a cabo.

### **Rivalidad entre competidores**

Machala, al ser una ciudad en constante desarrollo urbanístico, ha tenido que expandirse horizontalmente y con esto ha aumentado la oferta en el sector inmobiliario y a su vez ha generado un mayor nivel de competitividad. Esto ha creado la necesidad de encontrar puntos en los cuales puedan diferenciarse de los competidores sin dejar de lado el objetivo principal que es satisfacer las necesidades de los potenciales clientes.

## **Capítulo 2: Diagnóstico Interno de la empresa**

### **2.1 Historia del Negocio**

En el año 1991, Ecuador atravesaba una grave crisis política, debido a un alto gasto público. A pesar de esto, la situación económica de la provincia de El Oro era superior a la del resto del país ya que se vivía una época de bonanza en la producción bananera y gracias a esto el sector del comercio se vio beneficiado. Gracias a los dividendos obtenidos por las actividades comerciales se logra reunir el capital necesario para adquirir un terreno de 17,78 hectáreas o 177.8400,00m<sup>2</sup>, por un valor de S/. 204'000.000,00 que quedaba ubicado a 4,5km de la zona urbana de la ciudad.

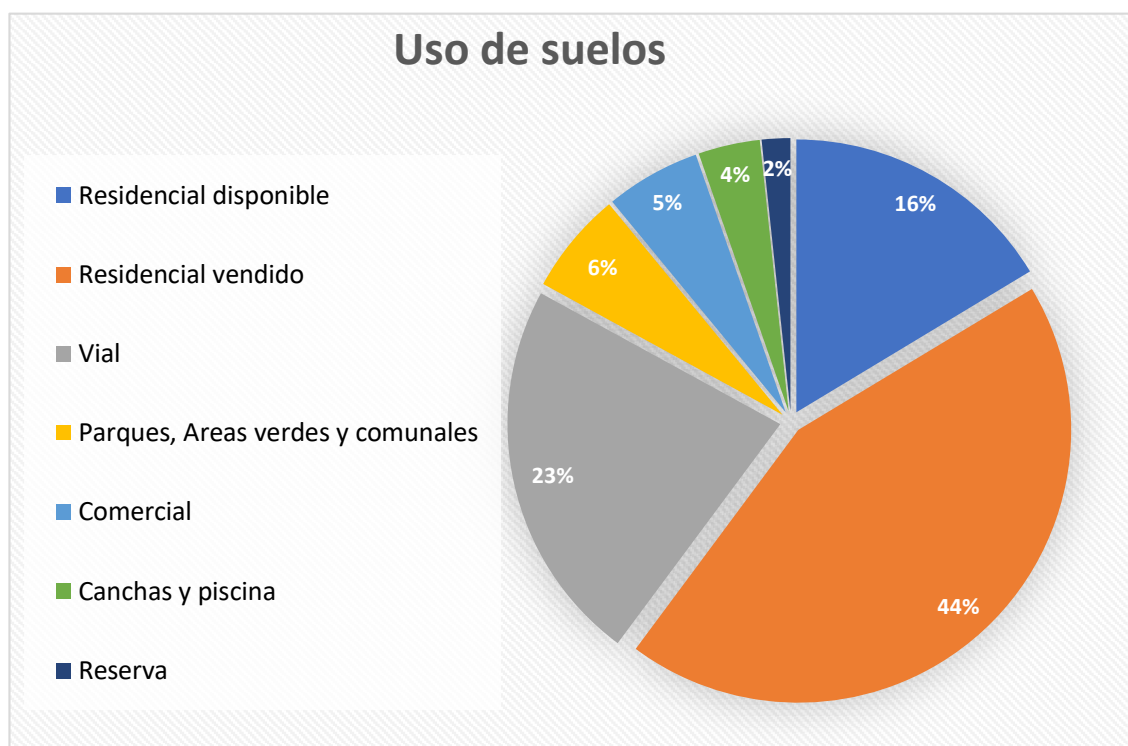
Para el año 1993, al observar la necesidad que existía, se presenta al municipio, "Los Corales" como un proyecto inmobiliario que consistía en la venta de lotes con servicios básicos. Luego de que el municipio aprobará el proyecto, se asignó el 39,83% del terreno para vías y áreas comunales, quedando así 107.000 m<sup>2</sup> disponibles para la venta, lo que representaban 581 solares.

Al tener todo este espacio libre de hipotecas, a mediados del año 1993 se lo presento al Banco Continental S. A., para que este brinde un que préstamo que permita financiar el desarrollo del proyecto. Este, a través de su gerente aseguro que se realizaría el desembolso, por lo cual se fueron adquiriendo sobregiros para avanzar, pero para principios del año 1994 se notificó que el préstamo en trámite no se efectivizaría.

Para este año las condiciones del país eran muy críticas, se dejó de tener liquidez y el terreno fue hipotecado al Banco Continental dado que existía una deuda de S/. 142'000,000.00 con un interés del 45% que llevo hasta el 60%. Luego se obtuvo apertura por parte del Banco de Crédito Hipotecario, que ofrecía un préstamo al 30% de intereses que ayudaría a pagar la deuda anterior y de esa manera liberar solares. A la semana de esto, empezó la Guerra del Cenepa, por lo que los interese llegaron hasta el 120%.

Para poder controlar el crédito, se tomó la decisión de empezar a vender lotes. Se vendieron aproximadamente de 45000m2 a s/.200 que era un precio muy inferior al del mercado.

Actualmente la Urbanización Los Corales cuenta con 29.099,50 m2 disponibles para la venta que representan 263 solares disponibles para la venta. Se encuentra ubicada en uno de los sectores con mayor plusvalía de la ciudad y su precio de venta por m2 rodea los \$110.



**Figura 14** Uso de suelos

## 2.2 Misión

Brindar a la ciudad de Machala un proyecto urbanístico que esté al alcance de los segmentos medios y que afinque hogares. Invertir para ganar plusvalía y renta por arriendo; ser una opción deseable dentro del mercado.

### **2.3 Visión**

Ser reconocidos por desarrollar un espacio urbanístico integral, donde las familias convivan con seguridad, armonía, conservando el medio ambiente natural y garanticen su plusvalía a futuro.

### **2.4 Valores Institucionales:**

Integridad.

Responsabilidad

Puntualidad

### **2.5 Logotipo**

Desde los inicios del proyecto urbanístico "Los Corales", este se ha identificado con un logotipo que le ha permitido realizar publicidad.



*Figura 15 Logotipo de Urbanización Los Corales*

## **2.6 Objetivos Institucionales**

### **2.6.1 Objetivos Permanentes**

Fomentar el mejoramiento urbanístico de la ciudad de Machala.

Aportar a la rentabilidad financiera y social de la Familia Díaz Alvear, inversionistas promotores y fundadores.

Formar a la segunda generación (hijos) en el aprendizaje de un emprendimiento familiar para que se desarrolle nuevos proyectos inmobiliarios a futuro.

### **2.6.2 Objetivos Variables**

Estructurar las estrategias adecuadas para ser competitivos en la ciudad de Machala y sus alrededores

Concebir estrategias para minimizar los costos sin sacrificar calidad y rentabilidad.

### **2.6.3 Objetivos Nuevos**

Reconocer oportunidades de negocio para diversificar como innovar las siguientes etapas de la urbanización Los Corales e iniciar nuevos proyectos inmobiliarios como: edificio de oficinas, edificio de parqueos, centro gastronómico, centro comercial especializado, centro comercial integral, etc.

## **2.7 Estructura organizacional**

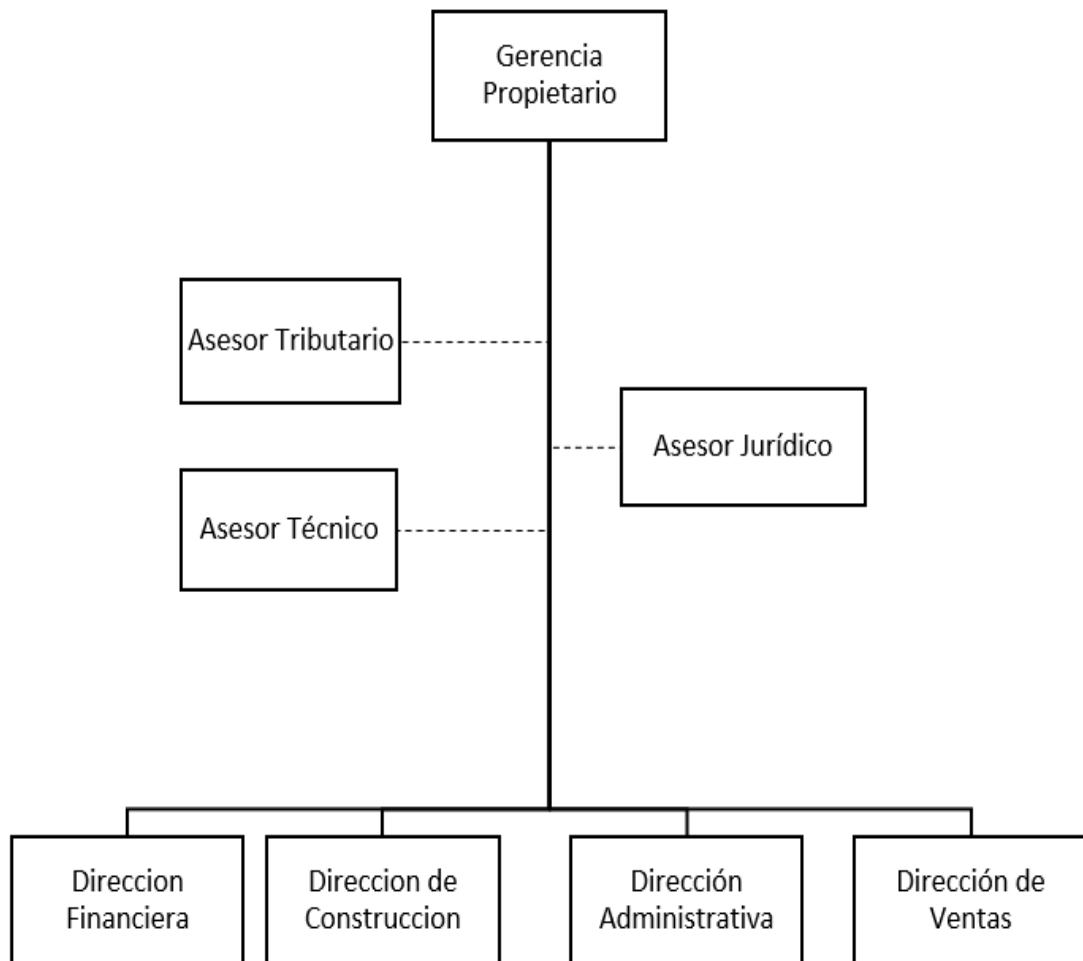
### **2.7.1 Modelo de negocios**

Los Corales es un proyecto inmobiliario privado, que se ha dedica a la venta de lotes con servicios. Considerando que actualmente existe el apoyo del sector financiero, tanto público como de otorgar créditos para vivienda, se ha considerado la oportunidad de incursionar en la construcción de viviendas, cuyos potenciales compradores serían personal de un nivel socioeconómico medio. Los recursos para financiar la construcción de viviendas se obtienen a través de las ventas de un lote de solares previamente establecidos,

reservando los espacios que se han destinado para la construcción de viviendas.

Este es un modelo tradicional donde el promotor y propietario aporta su patrimonio en el proyecto y apalanca la ejecución de obras con los anticipos del cliente y el pago por el saldo financiado que otorga el sistema financiero.

### 2.7.2 Organigrama jerárquico funcional



**Figura 16** Organigrama Organizacional

### 2.7.3 Estructura de recursos humanos y costos de nomina

*Tabla 2 Nómina de empleados*

Cargo	Sueldo	less Patronal	Décimo Tercero	Bono Escolar	Vacaciones	Total
Gerente Propietario	\$ 1.100,00	\$ 122,65	\$ 91,67	\$ 32,83	\$ 45,83	\$ 1.392,98
Director Comercial	\$ 950,00	\$ 105,93	\$ 79,17	\$ 32,83	\$ 39,58	\$ 1.207,51
Director Financiero	\$ 900,00	\$ 100,35	\$ 75,00	\$ 32,83	\$ 37,50	\$ 1.145,68
Director Administrativo	\$ 900,00	\$ 100,35	\$ 75,00	\$ 32,83	\$ 37,50	\$ 1.145,68
Director Construccion	\$ 859,00	\$ 95,78	\$ 71,58	\$ 32,83	\$ 35,79	\$ 1.094,99
Obrero 1	\$ 540,00	\$ 60,21	\$ 45,00	\$ 32,83	\$ 22,50	\$ 700,54
Obrero 2	\$ 528,00	\$ 58,87	\$ 44,00	\$ 32,83	\$ 22,00	\$ 685,71
Obrero 3	\$ 528,00	\$ 58,87	\$ 44,00	\$ 32,83	\$ 22,00	\$ 685,71
Obrero 4	\$ 496,00	\$ 55,30	\$ 41,33	\$ 32,83	\$ 20,67	\$ 646,14
Obrero 6	\$ 460,00	\$ 51,29	\$ 38,33	\$ 32,83	\$ 19,17	\$ 601,62
Obrero Informal 1	\$ 510,00		\$ 42,50	\$ 32,83	\$ 21,25	\$ 606,58
Obrero Informal 2	\$ 510,00		\$ 42,50	\$ 32,83	\$ 21,25	\$ 606,58
Obrero Informal 3	\$ 510,00		\$ 42,50	\$ 32,83	\$ 21,25	\$ 606,58
	<b>\$ 8.791,00</b>	<b>\$ 809,60</b>	<b>\$ 732,58</b>	<b>\$ 426,83</b>	<b>\$ 366,29</b>	<b>\$ 11.126,31</b>
				<b>Total anual sueldos</b>		<b>\$ 133.515,72</b>

#### **2.7.4 Descripción de funciones**

##### ***Gerente Propietario.***

Es la autoridad máxima y propietaria del bien donde se desarrolla el proyecto y tiene a su cargo la administración de todas las áreas que conforman la empresa, en coordinación con los respectivos colaboradores que fungen en calidad de jefes de áreas.

- Comunicar a sus colaboradores cada novedad que se presenta en la empresa.
- Supervisar los avances de cada área de la empresa, por medio de los informes presentados por cada uno de los encargados de área.

##### ***Asesor tributario.***

Trabaja directamente a nivel de gerencia, en coordinación con la dirección financiera. Tiene la función de asegurarse que las negociaciones que efectúa la empresa y que impliquen ingreso de recursos, sean contabilizadas de acuerdo al rubro específico y respetando las normas tributarias vigentes en el país.

##### ***Asesor jurídico.***

Es un abogado en libre ejercicio de su profesión, dentro de la empresa, es la persona que hace las observaciones necesarias para la elaboración de contratos de la empresa con clientes, trabajadores, empleados, proveedores y otros; a fin de que la empresa quede libre de futuras contingencias o problemas jurídicos o legales.

##### ***Asesor técnico***

Es un ingeniero civil que tiene la función de observar, revisar todos los proyectos y obras civiles que desarrolle la empresa. Elaborará cálculos estructurales y presupuesto de las obras que se desplieguen dentro del proyecto determinado.



### ***Dirección Financiera***

Es un miembro de la parte administrativa interna de la empresa. Esta encargado de procurar que se efectivicen los ingresos de la organización por concepto de negociaciones ya efectuadas. Y a su vez distribuirlos hacia los diferentes rubros necesarios para la buena marcha del proyecto que ejecuta la empresa.

### ***Dirección Administrativa***

La dirección administrativa trabajará en coordinación directa con la gerencia. Tiene la función de cumplir y hacer cumplir todos los proyectos y políticas de trabajo que desarrolle la empresa.

### ***Dirección de Construcción***

El director de construcción de la empresa es un ingeniero civil que tiene la función de dirigir todas las obras que desarrolle la organización a partir del proyecto elaborado y aprobado interna y externamente que una vez asignado el presupuesto deberá iniciarse mediante los siguientes pasos:

1. Levantamiento y nivelación del terreno.
2. Excavación.
3. Construcción de la estructura.
4. Continuar con la obra hasta finalizar con la construcción de la vivienda.

### ***Dirección Comercial***

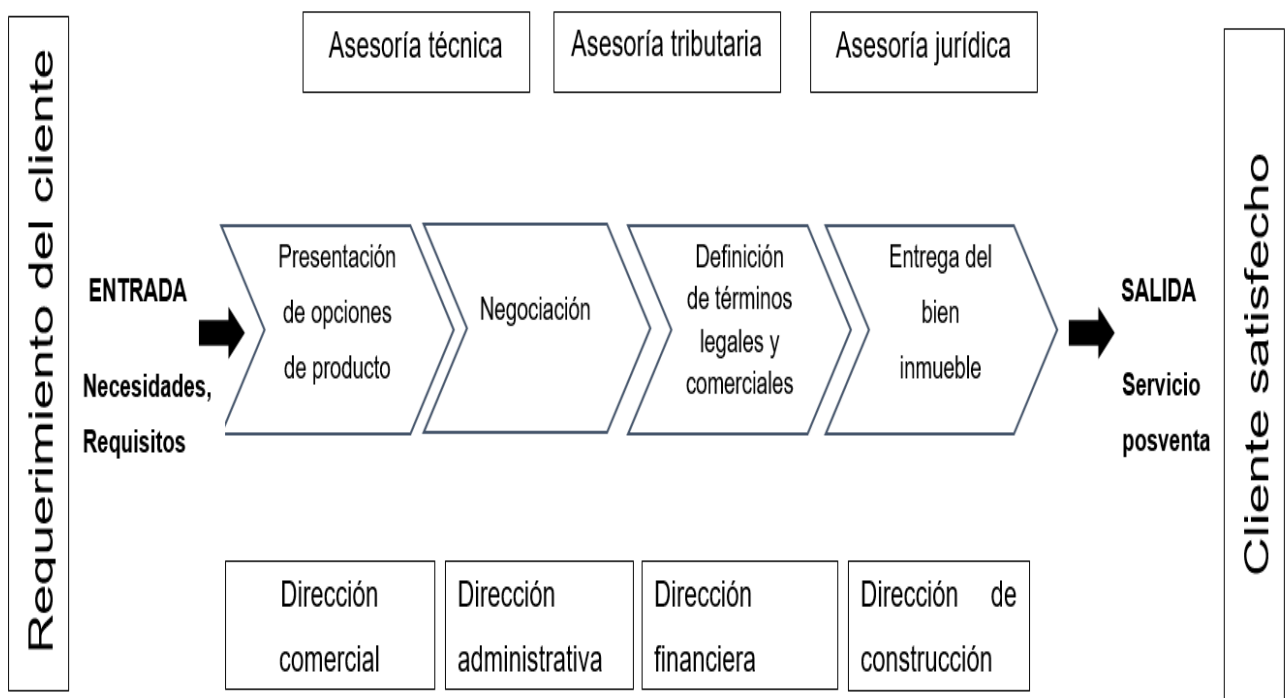
Es uno de los departamentos de mayor importancia dentro de la organización, que tiene como objetivo principal el promocionar las obras que la organización ofrece, para su posterior venta. Entre sus funciones esta:

Interactuar a través de entrevistas personalizadas, comunicaciones, etc. Con los potenciales compradores.

Organizar eventos como casas abiertas para que se dé a conocer de forma masiva a la comunidad sobre los bienes (viviendas) que posee la empresa.

## 2.8 Efectos económicos de las variables organizacionales

### 2.8.1 Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de valor)



*Figura 17 Cadena de valor de la Urbanización Los Corales*

### 2.8.2 Proceso productivo del negocio de la Urbanización Los Corales

Los Corales desde sus inicio ha pasado por varias etapas tal como se observa en la **Figura 18**. Actualmente se centra en las dos últimas etapas que

son las de construir y comercializar los espacios que aún se encuentran disponibles.

En los últimos años se ha dado mayor énfasis a la construcción para lograr sacar un mayor beneficio a los bienes con los que se cuenta.



**Figura 18** Proceso Productivo

## **2.8.3 Descripción y detalle de los productos**

### **2.8.3.1 Terrenos con servicios**

Son solares planos, de características regulares con servicios e infraestructura básica tales como: agua potable con conexión domiciliaria, energía eléctrica y alumbrado público, construcción de una red de alcantarillado con conexiones domiciliares, instalaciones telefónicas, vías conformadas y lastradas a nivel de calzada.



**Figura 19** Toma aérea de Los Corales

### **2.8.3.2 Vivienda**

Las viviendas son unifamiliares, adosadas en un solo lado, conservando un retiro perimetral. La construcción es de dos plantas, con patio posterior privado y garaje frontal. Existen varios modelos y diseños que oscilan entre 98 y 135m<sup>2</sup> de construcción, con terrenos entre 92 y 153m<sup>2</sup> respectivamente. En la planta baja tienen sala, comedor, cocina y baño social. Mientras que en la planta alta tienen: sala de estar, dormitorio master con

baño y vestidor incluido, de 2 a 3 dormitorios con closets y un baño compartido.

#### 2.8.4 Determinación de la capacidad instalada del negocio

**Tabla 3** Capacidad Instalada

CAPACIDAD INSTALADA "LOS CORALES"			
Detalle	Cantidad	Metros	Valor
Terrenos solos	217	25.794,50	\$ 2.192.532,50
Viviendas en co	20	2900,00	\$ 725.000,00
Viviendas termi	3	405,00	\$ 170.100,00
<b>Total capacidad instalada</b>			<b>\$ 3.087.632,50</b>

### 2.9 Comercialización y ventas

#### 2.9.1 Modelo comercial

Se ha identificado que una de las principales deficiencias que tiene la empresa es que mantiene un bajo nivel de promoción y publicidad del programa que más se sustenta en las referencias de los propios clientes y de las personas que visitan el lugar, contando con una sola persona que es la encargada de manejar esta área y realizar las ventas.

#### 2.9.2 Servicio posventa

En la actualidad Urbanización "Los Corales" no se posee un servicio de posventa, pero a pesar de esto muestra gran preocupación por que los clientes se encuentren complacidos con el producto que reciben. El servicio pos venta se ha considerado un punto clave a mejorar en el futuro.

## Capítulo 3: Propuesta de mejora

### 3.1. Segmentación de clientes

Con la segmentación se busca agrupar datos en grupos con características similares. Martínez (2018) la define como:

El proceso de identificación y caracterización, mediante técnicas estadísticas, de subgrupos de consumidores dentro de un mismo mercado que presentan distintas necesidades, así como la selección de aquellos que podrían ser objeto de una oferta comercial diferente adaptada a los mismos, con el fin de incrementar la eficacia y rentabilidad de la actuación comercial de la empresa (p.46).

La segmentación de clientes consiste en identificar comportamientos similares entre personas de un determinado mercado, tratando de formar un grupo (o grupos) con características similares. Se considera la segmentación como una herramienta clave para las estrategias de marketing actuales, de manera de con esta división se pueda identificar mejora los diversos grupos de clientes, ofreciéndoles servicios que satisfagan de forma única sus necesidades.

Los Corales está orientada a ofrecer la facilidad de vivienda a parejas jóvenes con planes de iniciar un hogar, familias que quieran tener un patrimonio, emigrantes que buscan la manera de canalizar sus ahorros y a personas que ven en los bienes raíces como una opción de inversión.

#### **-Segmentación Geográfica:**

**País:** Ecuador

**Provincia:** El Oro

**Ciudad:** Machala

**Parroquia Urbana:** El cambio a 3 km del terminal terrestre de la ciudad de Machala, capital de la provincia.

**-Segmentación demográfica:**

**Género:** Masculino, Femenino y Otros.

**Edad:** 25 a 60 años

**Clase social:** media baja, media, media alta.

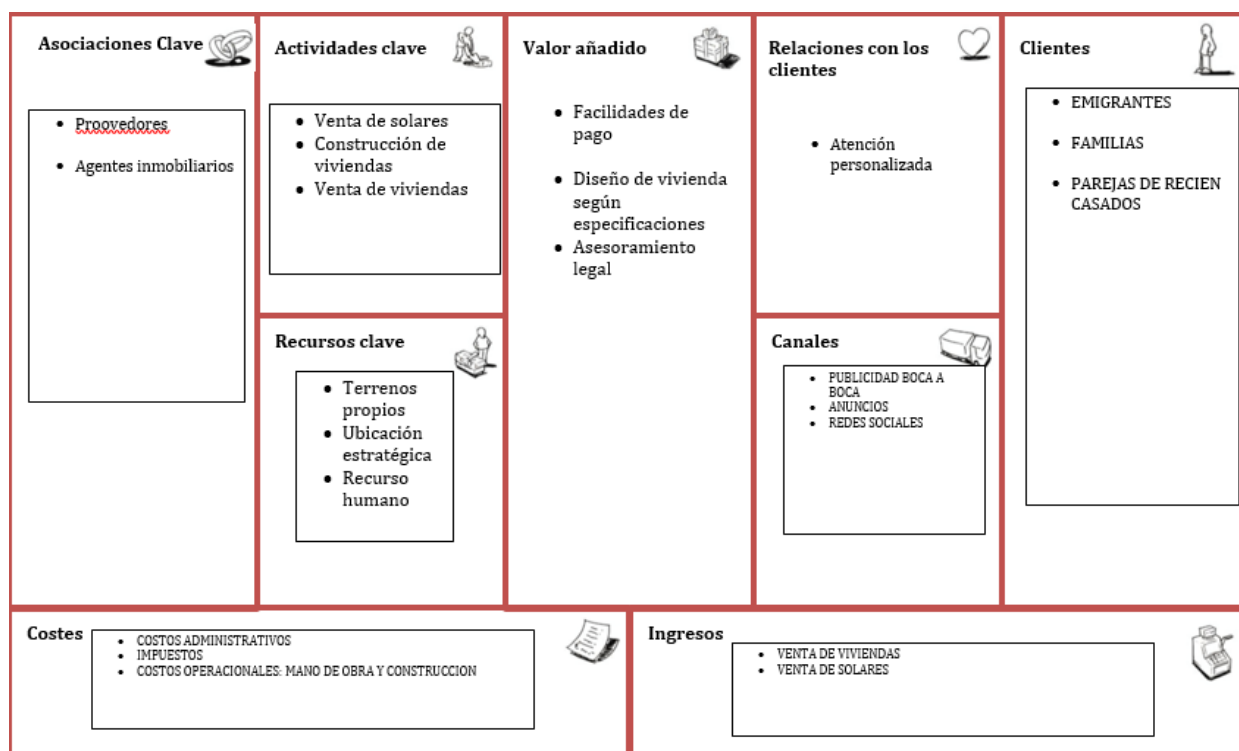
**Origen étnico:** indistinto

**Nivel económico:** con empleos estables o negocios propios.

**Ubicación física:** Familias de la propia ciudad y provincia, o migrantes que están en el extranjero y desean invertir en el país.

**3.2. Planificación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.**

**Estructura actual del negocio**



**Figura 20** Estructura actual del negocio mediante Modelo Canvas

## **Estrategias**

### **Financiera:**

- Optimizar las diferentes fuentes de acceso que disponen los clientes para adquirir viviendas y departamentos,
- Optar por realizar un apalancamiento financiero para el financiamiento de la ejecución de las construcciones que son parte de las estrategias determinadas para el fortalecimiento del negocio

### **Comercial:**

- Realizar benchmarking a la competencia Oro City, que está promocionando la segunda etapa de su proyecto urbanístico. Este es un modelo de negocio exitoso que ha apuntado a la clase media y alta
- Potenciar el marketing digital, mediante el uso de las redes sociales con la contratación de nuevo personal
- Trabajar en la marca del negocio
- Participar en 3 ferias de exposición de negocios para promover “Los Corales”

### **Producción:**

- Realizar un edificio de departamentos para la venta.
- Realizar sub-conjuntos residenciales privados y cerrados dentro de la urbanización.
- Desarrollo de locales comerciales estratégicos para brindar a los domiciliados, facilidades para realizar sus compras.

### **Administración:**

- Definir el modelo de negocios a través de metodología CANVAS.



### 3.3. Estrategias corporativas

#### 3.3.1. Marketing mix

El marketing mix es un recurso que utilizan las organizaciones para segmentar efectivamente aspectos internos y externos que posee el negocio, enfocados en marketing y actividades de gestión. Esta herramienta es utilizada para definir estratégicamente los enfoques a los que pueden apuntar los negocios para identificar y aprovechar los clientes potenciales. El marketing mix considera las “4P” para su desarrollo, en donde se identifica el precio, el producto, la plaza y la promoción (Salazar Corrales, 2017) .

**Precio:** El monto que maneja la urbanización “Los Corales” corresponde netamente a la cantidad de metros cuadrados que tiene el espacio. Si es una casa que está construida, se le asigna el monto por las propiedades de la vivienda y del material con el cual ha sido construida y el valor del terreno en el que estará ubicada.

**Producto:** Actualmente, el negocio dispone de terrenos, casas construidas y viviendas semi-construidas. Las estrategias están enfocadas adicionalmente a poner a disposición para el público espacios de sub-conjuntos residenciales privados dentro de la urbanización, así como expandirse a la construcción de departamentos en un nuevo edificio habitacional dentro de “Los Corales”.

**Plaza:** La disponibilidad para conocer los espacios para la compra y alquiler estarán ligados directamente al contacto directo con el asesor comercial. El posible cliente tendrá la opción de realizar visitas in-situ para conocer la urbanización y los espacios que se están ofertando. El asesor brindará información basta para que el interesado conozca de todas las opciones que tiene en “Los Corales”.

**Promoción:** El negocio fortalecerá su marketing digital a través de la contratación de personal para el manejo de sus redes. “Los Corales” optará por ganarse su reconocimiento a través de las plataformas sociales digitales

existentes actualmente, lo que permitirá llegar a nuevos segmentos de clientes. Adicional a ello, se participará en diferentes jornadas de exposiciones (como ferias) para captar clientes a través de la promoción de los espacios disponibles en la urbanización y del nuevo portafolio de productos que se planea ofrecer.

### **3.3.2. Consumidor satisfecho**

El objetivo de “Los Corales” está enfocado en satisfacer a los clientes desde el primer contacto que realizan con el negocio. Uno de los puntos principales es otorgarle la información disponible necesaria para que ellos evalúen las opciones de compra dentro de la urbanización. Esta asignación debe llevarse a cabo por los asesores comerciales. Las redes sociales también son un recurso para otorgar información, pero no a profundidad.

Para la satisfacción del cliente también se cuentan con facilidades para el acceso a crédito para la compra de espacios en la urbanización. El cliente dispondrá de un crédito directo por parte de “Los Corales” que facilitará la compra de su espacio en el lugar. Esto apoya directamente en la satisfacción de las personas ya que agiliza los procesos de préstamos.

### **3.3.3. Costo a satisfacer**

Los costos a satisfacer corresponden a los egresos que se tendrán para llevar a cabo todas las estrategias propuestas. Para ello, el negocio tendrá que optar por un apalancamiento financiero para lograr cubrir el 100% del monto requerido y poder ejecutar todo lo planificado. Dentro de los rubros más fuertes, se tendrá el de la construcción del edificio de departamentos que permitirá ofrecer un nuevo producto disponible para los clientes, teniendo así la oportunidad de diversificarnos. También se consideran los costos que se tendrán que cubrir por las estrategias enfocadas a mejorar la publicidad y el manejo de redes sociales, lo cual se considerado un punto importante a mejorar.

#### **3.3.4. Comodidad del cliente**

Para garantizar la comodidad del cliente, los asesores comerciales optan por atenderlos de manera personalizada, planificando y agendando previamente un horario de visita en el cual el cliente se piense disponible para llevarla a cabo. Adicional a ello, la información posterior a la visita es manejada por el asesor de una forma inmediata, para que la persona proceda a hacer la evaluación de las opciones de su interés.

#### **3.3.5. Comunicación**

La organización optará por el uso de las redes sociales como el recurso principal para promover e informar sobre la urbanización “Los Corales”. Optar por la contratación de un personal enfocado netamente al ámbito del marketing, fortalecerá los resultados y el manejo efectivo de la gestión bajo este enfoque.

La comunicación también se extenderá en la participación de ferias de exposición en donde diversos negocios ponen al servicio del público la información sobre lo que ofertan. “Los Corales” acudirá a este tipo de eventos para promover y dar a conocer la marca. Además, tener contacto directo con personas interesadas en comprar terrenos, casas o alquilar espacios de departamento sin amoblar o semi-amoblados.

### **3.4. Estrategia funcional**

Existen diversas estrategias funcionales que se han expuesto luego de la evaluación de la situación actual del negocio. La primera de ellas reconocer y definir del modelo de negocios actual bajo el que se encuentra trabajando la Urbanización “Los Corales”, esto se dará a través de metodología CANVAS. Con la aplicación de esta metodología, se logrará identificar cada uno de los puntos clave que maneja la organización. Esto también permitirá a los propietarios tener una noción clara de cómo se

encuentra distribuido el negocio y cuáles son los sectores en donde existen oportunidades de mejora y apuntar a fortalecerlos.

El plan de acción para llevarlo a cabo, consiste en lo siguiente:

Actividad	Objetivo
<b>Determinar cada una de las áreas de la empresa según esquema <u>Canvas</u></b>	Determinar cuáles son las áreas del negocio que se ajustan al modelo definido
<b>Programar reuniones generales con los miembros del negocio</b>	Conocer y recabar las opiniones de los colaboradores con respecto a cada una de las áreas determinadas
<b>Manejar reuniones personalizadas con los responsables de cada área según el modelo</b>	Recabar información más detallada sobre la situación actual de cada una de las áreas definidas
<b>Definir el modelo <u>Canvas</u> según la información recabada</b>	Consolidar todos los datos obtenidos a través del modelo <u>Canvas</u> para definir la situación actual del negocio
<b>Socializar el modelo <u>Canvas</u> de “Los Corales” con todos los colaboradores</b>	Dar a conocer cuál es la situación actual del negocio a través de este modelo, para que así los colaboradores conozcan cómo se encuentran a nivel organizacional

**Figura 21** Plan de acción Estrategia Canvas

**Elaborado por:** La autora

Luego de identificar los puntos clave de la organización a través del modelo Canvas, se ha realizado un análisis para definir los puntos que permiten que “Los Corales” destaque, además se determina las áreas que deben mejorarse y de qué manera se lo podría hacer. Este análisis se puede observar en la **Figura 22**.

Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Determinar quienes son nuestros portenciales clientes, para de esta manera enfocarnos en poder brindar un mejor servicio, acorde sus necesidad</li> </ul>
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Con el incremento de competidores en el sector, se debe ofrecer algo que diferencia a "Los Corales". Las facilidades de financiamiento son un determinante en este punto.</li> </ul>
Canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Este punto es uno de los puntos más debiles de la Urbanización, es por eso que las estrategias propuestas deberan enfocarse principalmente en la publicidad, con énfasis a las redes sociales que es el principal medio que se utiliza en la actualidad.</li> </ul>
Relación con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ofrecer una atención personalizada es primordial en este punto. Para que el cliente se sienta satisfecho, se consideraran cada una de las sugerencias que este brinda al momento de construir su vivienda, siempre que esto se apegue a lo ya establecido bajo contrato</li> </ul>
Fuentes de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Por el momento la principal fuente de ingresos es la venta de terrenos. Lo que se busca es que a través de la estrategias propuestas, los ingresos por venta de viviendas y departamentos incremente.</li> <li>•Además, al ofrecer la oportunidad de crédito directo, los intereses generados por estos se convertirían en otra fuente importante de ingresos</li> </ul>
Recursos clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cuenta con una ubicación privilegiada ya que en el sector el nivel de plusvalía ha aumentado , lo que la convierte no sola en una opción para vivir, sino que también es una fuente de inversión segura</li> </ul>
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se ha considerado como actividades claves la construcción de vivienda y la venta de terrenos y viviendas, En este punto hay que enfocarse principalmente en las ventas de viviendas dado que no se le ha brindado la importancia que merece y que es la que permitirá tener mayores ingresos.</li> </ul>
Socios clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los proveedores de materiales y los agentes inmobiliarios son los principales socios que posee la urbanización. Establecer mejores relaciones con agentes inmobiliarios seria beneficioso ya que al no contar con la fuerza de ventas necesarias, este podría se otro medio a través del cual se lograría el objetivo principal.</li> </ul>
Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los costos que maneja la urbanización estan compuestos por: costos administrativos, impuestos y costos de construcción.</li> </ul>

**Figura 22** Análisis de elementos del Modelo Canvas, aplicado a la Urbanización "Los Corales"

*Elaborado por: La autora*

Otro de los puntos identificados es el de optar por realizar un apalancamiento para financiar la ejecución de las construcciones que son parte de las estrategias determinadas para el fortalecimiento del negocio. Se ha identificado que lo propuesto demandará una inversión bastante alta, que posiblemente los propietarios no estarán en capacidad de cubrir. Por ello, se debe evaluar cuáles son las opciones que permitan obtener el recurso para ejecutar lo planificado.

El plan de acción para llevar a cabo esto se detalla en la **Figura 23**:

Actividad	Objetivo
<b>Realizar una planificación de todas las actividades y estrategias que demandarán inversión</b>	Definir cada una de las actividades que se requieren para llevar a cabo todo el plan de inversión para considerar todos los puntos importantes
<b>Evaluar las opciones más factibles que existen en el mercado para la compra de los bienes requeridos y los servicios a contratar</b>	Ver opciones existentes en el medio para que de esta manera se logre ahorrar ciertos recursos y conocer las variedades por cuales apostar para adquirir
<b>Definir a los proveedores de bienes y servicios luego de la evaluación</b>	Determinar de forma consciente y planificada cada uno de los proveedores a quienes el negocio va a apostar para la compra
<b>Realizar el presupuesto para definir el nivel de inversión requerido para llevar a cabo las estrategias</b>	Determinar el monto de inversión de cada uno de los bienes y servicios que han sido identificados para llevar a cabo las estrategias encontradas
<b>Determinar el nivel de inversión con recursos propios que se va a asumir dentro del total necesario</b>	Definir la cantidad de dinero que saldrá financiado directamente por el negocio o el propietario del mismo
<b>Definir la entidad financiera con la cual se apostará a realizar el apalancamiento financiero</b>	Determinar la entidad a la cual se va a acudir, luego de evaluar las condiciones que este ente propone y considerar cuál de todos conviene al negocio
<b>Realizar el proceso de solicitud de préstamo y recibir los recursos requeridos</b>	Realizar todas las gestiones correspondientes para lograr obtener los

recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias definidas previamente

**Figura 23** Plan de acción Área Financiera

Los propietarios deben determinar las mejores opciones, considerando factores tales como la tasa de interés, el plazo de pago otorgado y la apertura de la entidad financiera con respecto a los requerimientos en base al monto necesario. Elegir efectivamente a la entidad, brindará mejores oportunidades al negocio. Esta evaluación debe ser llevada con tranquilidad y pensando en el beneficio de “Los Corales”.

Se ha identificado como otra estrategia funcional el llevar a cabo el análisis de benchmarking comparativo, con el competidor directo, identificado a la empresa inmobiliaria: “Oro City”, que es un proyecto urbanístico de clase media y alta éxito en la ciudad de Machala. Que concluyó la etapa I y están promocionado y construyendo la etapa II. La comparativa se puede observar en la **Tabla 4**.

**Tabla 4** Benchmarking comparativo

No.	VARIABLES	LOS CORALES	ORO CITY
1	<b>Diversificación</b>	Terrenos Viviendas	3 modelos de viviendas en la 4ta etapa
2	<b>Precio</b>	\$750 x m2	\$800 xm2
3	<b>Financiamiento</b>	<b>Entrada</b> 40% hasta 3 años con intereses	<b>Entrada</b> 30% a 6 meses sin intereses,
		<b>Saldo</b> -Crédito directo a 10 años, con intereses -Con entidades financieras	<b>Saldo</b> -Crédito directo a 12 meses sin intereses -Con entidades financieras
4	<b>Servicio al cliente</b>	Cuenta con 1 asesor comercial, quien brinda información, o el mismo propietario	Cuenta con un equipo de asesores capacitados que brindan información.
5	<b>Espacios Adicionales</b>	En proyecto: Canchas Áreas verdes Piscina	En proyecto: Canchas Áreas verdes Piscina Club social

Otra de las estrategias propuestas es la de potenciar el marketing digital, mediante el uso de las redes sociales con la contratación de nuevo personal. La propuesta apunta a que “Los Corales” sume a su equipo de colaboradores una persona que desempeñe el rol de diseñador de contenido y otro enfocado netamente al rol de *community manager*. Mediante esta acción, el negocio busca fortalecer su posicionamiento en las plataformas digitales disponibles. Complementado con un portal institucional interactivo que facilite la visualización del proyecto y la comunicación con los clientes potenciales y los quienes han confiado en la empresa, que están captados y en proceso de recibir su inversión inmobiliaria.

Finalmente, la última estrategia funcional es la de trabajar en la marca del negocio. Los propietarios han identificado la importancia de mejorar la situación actual de la marca “Los Corales” y apuntan a darle una mejor imagen en cuanto a la estética (comenzando desde su logo). Fortalecer este aspecto permitirá atraer la atención del público y acaparar mayor interés dentro del mercado. Por este motivo ya se han presentado dos opciones de mejora en lo que respecta a su logo, tal como se observa en la **Figura 24** y **Figura 25**.



*Figura 24* Nuevo logo "Los Corales" #1





*Figura 25* Nuevo Logo "Los Corales" #2

### **3.5. Estrategia de amplia diferenciación**

Una de las estrategias de amplia diferenciación, se considera el realizar un edificio de departamentos para la disponibilidad de las personas interesadas en realizar la compra de los mismos. Se ha identificado la postura de cierto sector del mercado en donde no buscan hacer la compra de un espacio, sino que prefieren alquilar debido a que no planifican instalarse en Machala de manera definitiva, sino que buscan cumplir con un determinado plazo ya sea por estudios o por trabajo. Por ello se propone ejecutar esta estrategia.

De esta manera, la urbanización se diferenciará del resto ya que dispone de espacios menos costosos como el de comprar una casa, además de otorgar la opción de únicamente alquilar el lugar. Así, se logrará captar la atención de aquellas personas que actualmente se encuentran alquilando espacios en otros sitios y se encuentran en la búsqueda de lugares diferentes, como este que se encuentra dentro de una urbanización y les brinda garantía y seguridad en su domicilio.

Otro de los puntos de estrategia de diferenciación corresponde al desarrollo de locales comerciales estratégicos para brindar a los domiciliados, facilidades para realizar sus compras. Esto le dará al residente amplias comodidades porque tendrán muy cerca del lugar espacios para hacer compras en diferentes aspectos. El primero de ellos, es la propuesta de

alquilar un espacio para que exista un comercial de víveres, para que cada uno de los ciudadanos puedan abastecerse en el sitio. Esto le dará realce al lugar, además que marcará una amplia diferencia en comparación a las urbanizaciones restantes.

### **3.6. Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación**

Se ha identificado como nicho de mercado a personas que buscan comprar casas o terrenos en urbanizaciones, pero que solicitan estar dentro de sub-conjuntos residenciales privados y cerrados dentro de la urbanización. Por ello, se pondrá a disposición estos espacios para que las personas que buscan domiciliarse en lugares como tal, cuenten con esta opción.

Actualmente, esta opción no es otorgada por las demás urbanizaciones existentes en Machala, siendo una gran oportunidad para diferenciarse de la competencia. Se captaría un mercado que ya ha sido identificado en el análisis de la demanda.

## Capítulo 4: Viabilidad económica

### 4.1. Demanda actual de mercado

Se tiene información correspondiente a la demanda actual del mercado, que ha dejado consigo los siguientes espacios y construcciones disponibles para la venta, en este año 2020. Esto es conocido como la capacidad instalada.

*Tabla 5 Espacios disponibles para la venta*

<b>CAPACIDAD INSTALADA "LOS CORALES"</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Metros</b>	<b>Valor</b>
Terrenos solos	217	25.794,50	\$ 2.192.532,50
Viviendas en construccion	20	2900,00	\$ 725.000,00
Viviendas terminadas	3	405,00	\$ 170.100,00
<b>Total capacidad instalada</b>			<b>\$ 3.087.632,50</b>

### 4.2. Crecimiento de la demanda

Una vez que se ha determinado los diferentes aspectos en cuanto a la capacidad del negocio, se identifica la demanda en diferentes aspectos. Con ello, se realiza una estimación de las ventas que la urbanización generará dentro de los próximos 5 años, tal como se observa en las tablas 6, 7 y 8.

*Tabla 6 Crecimiento Proyectado Venta de terrenos*

<b>Crecimiento proyectado</b>	<b>Terrenos</b>				
	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	
<b>Mes/año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Enero	1	1	1	1	1
Febrero	0	0	0	0	0
Marzo	1	1	1	1	1
Abril	2	2	2	2	2
Mayo	0	0	0	0	0
Junio	0	0	0	0	0
Julio	2	2	2	2	2
Agosto	2	2	2	2	2
Septiembre	1	1	1	1	1
Octubre	0	0	0	0	0
Noviembre	0	0	0	0	0
Diciembre	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>13</b>

**Tabla 7** Crecimiento Proyectado Venta de departamentos

Crecimiento proyectado Mes/año	Departamentos				
	Año 1	3% Año 2	3% Año 3	5% Año 4	5% Año 5
Enero	0	1	0	0	0
Febrero	0	0	0	0	0
Marzo	0	1	2	1	1
Abril	0	0	0	0	0
Mayo	0	0	1	1	1
Junio	0	0	1	0	0
Julio	1	0	0	1	1
Agosto	1	1	1	0	0
Septiembre	0	0	0	0	0
Octubre	1	0	0	1	1
Noviembre	0	0	0	1	1
Diciembre	0	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

**Tabla 8** Crecimiento Proyectado Venta de viviendas

Crecimiento proyectado Mes/año	Viviendas				
	Año 1	3% Año 2	3% Año 3	5% Año 4	5% Año 5
Enero	0	0	0	0	0
Febrero	0	0	0	0	0
Marzo	1	1	1	1	1
Abril	1	1	1	1	1
Mayo	2	2	2	2	2
Junio	1	1	1	1	1
Julio	2	2	2	2	2
Agosto	0	0	0	0	0
Septiembre	1	1	1	1	1
Octubre	0	0	0	0	0
Noviembre	2	2	2	2	2
Diciembre	3	3	3	3	4
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>

### 4.3. Balance Inicial

Se presenta en la **Tabla 9**, el balance final, presentado el 31 de diciembre del 2019. Que corresponde al Balance inicial del año 2020.

**Tabla 9 Balance General “Los Corales”**

<b>BALANCE GENERAL - URBANIZACIÓN LOS CORALES</b>			
<b>Activos</b>		<b>Pasivo</b>	
Caja	17.345,00	Proveedores	32.750,00
Clientes	276.049,34	Bancos	-
Inventarios	-	Gastos Acumulados	192.407,70
Otros Activos	10.556,00	Otros Pasivos Corrientes	-
Total Activo Circulante	<b>303.950,34</b>	Total Pasivos Corrientes	225.157,70
Terrenos	1.520.910,00	Deuda de Largo Plazo (DLP)	-
Casas en construcción	300.000,00	Total Pasivos	<b>225.157,70</b>
Instalaciones	867.886,00		
Muebles y enseres	5.000,00	<b>Patrimonio</b>	
Vehículos	76.552,00	Capital Social	2.370.655,64
Total Activo No corriente	<b>2.770.348,00</b>	Reservas	-
		Resultados acumulados	370.070,00
		Utilidad del Ejercicio	108.415,00
		Total de Patrimonio	2.849.140,64
<b>Total Activos</b>	<b>3.074.298,34</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>3.074.298,34</b>

#### 4.4. Inversión del proyecto según el Plan estratégico:

En las tablas **Tabla 10**, **Tabla 11** y **Tabla 12** se evidencia todos los recursos requeridos para llevar a cabo las estrategias planteadas para potenciar el negocio de la urbanización “Los Corales”.

*Tabla 10 Inversión en equipos de cómputo y comunicación*

<b>Equipos de cómputo y comunicación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Computadora portátil	1	\$ 625,00	\$ 625,00
Computadora de escritorio	1	\$ 420,00	\$ 420,00
Scanner	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Impresora	4	\$ 135,00	\$ 540,00
Teléfono fijo	2	\$ 80,00	\$ 160,00
<b>TOTAL INVERSIÓN EN EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN</b>			<b>\$ 1.820,00</b>

*Tabla 11 Inversión en muebles de oficina*

<b>Muebles de oficina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Sillas	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Repisas para carpetas	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Mesas	2	\$ 75,00	\$ 150,00
Escritorios	1	\$ 160,00	\$ 160,00
<b>TOTAL INVERSIÓN EN MUEBLES DE OFICINA</b>			<b>\$ 550,00</b>

**Tabla 12** Inversión Infraestructura (Nuevos proyectos)

<b>Infraestructura</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Edificio	1	\$ 140.000,00	\$140.000,00
Sub-conjuntos residenciales	1	\$ 320.000,00	\$320.000,00
Locales comerciales	1	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
<b>TOTAL INFRAESTRUCTURA</b>			<b>\$530.000,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>\$ 4.100,00</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>			<b>\$536.470,00</b>

### **Capital de trabajo**

También se detalla en la **Tabla 13**, el capital de trabajo requerido para llevar a cabo las estrategias.

**Tabla 13** Capital de trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>Gastos publicidad</b>	\$ 1.200,00
<b>Servicios básicos</b>	\$ 600,00
<b>Otros egresos</b>	\$ 2.300,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.100,00</b>

### Financiamiento del Plan estratégico:

En la **Tabla 14** detalla cuáles serán las fuentes de financiamiento que se utilizarán. El propietario ha definido que cuenta con un monto de \$285.000 para financiar las estrategias identificadas para potenciar al negocio. El saldo, corresponde a un préstamo a la CFN que se dará bajo las condiciones detalladas en la Tabla 15; y en la Tabla 16 se define como se realizarán los pagos.

**Tabla 14 Fuentes de financiamiento**

FINANCIAMIENTO		
Fuente de financiamiento	Monto	Porcentaje
Recursos propios (accionistas)	\$285.000,00	53%
Préstamo CFN	\$251.470,00	47%
<b>TOTAL</b>	<b>\$536.470,00</b>	<b>100%</b>

**Tabla 15 Condiciones del crédito**

Condiciones del crédito	
<b>Monto</b>	\$ 251.470,00
<b>Tasa</b>	0,75% mensual o 9% anual
<b>Períodos</b>	36 meses

**Tabla 16 Tabla de amortización**

Tabla de amortización				
<u>Período</u>	<u>Pago</u>	<u>Capital</u>	<u>Interés</u>	<u>Saldo</u>
0				\$ 251.470,00
1	\$7.990,83	\$6.115,28	\$ 1.875,55	\$ 245.354,72
2	\$7.990,83	\$6.160,89	\$ 1.829,94	\$ 239.193,83
3	\$7.990,83	\$6.206,84	\$ 1.783,99	\$ 232.986,99
4	\$7.990,83	\$6.253,13	\$ 1.737,69	\$ 226.733,85
5	\$7.990,83	\$6.299,77	\$ 1.691,06	\$ 220.434,08



**Tabla 17** Tabla de amortización

6	\$7.990,83	\$6.346,76	\$ 1.644,07	\$ 214.087,32
7	\$7.990,83	\$6.394,09	\$ 1.596,73	\$ 207.693,23
8	\$7.990,83	\$6.441,78	\$ 1.549,05	\$ 201.251,45
9	\$7.990,83	\$6.489,83	\$ 1.501,00	\$ 194.761,62
10	\$7.990,83	\$6.538,23	\$ 1.452,60	\$ 188.223,39
11	\$7.990,83	\$6.587,00	\$ 1.403,83	\$ 181.636,39
12	\$7.990,83	\$6.636,12	\$ 1.354,70	\$ 175.000,27
13	\$7.990,83	\$6.685,62	\$ 1.305,21	\$ 168.314,65
14	\$7.990,83	\$6.735,48	\$ 1.255,35	\$ 161.579,17
15	\$7.990,83	\$6.785,72	\$ 1.205,11	\$ 154.793,45
16	\$7.990,83	\$6.836,33	\$ 1.154,50	\$ 147.957,13
17	\$7.990,83	\$6.887,31	\$ 1.103,51	\$ 141.069,81
18	\$7.990,83	\$6.938,68	\$ 1.052,15	\$ 134.131,13
19	\$7.990,83	\$6.990,43	\$ 1.000,39	\$ 127.140,70
20	\$7.990,83	\$7.042,57	\$ 948,26	\$ 120.098,13
21	\$7.990,83	\$7.095,10	\$ 895,73	\$ 113.003,03
22	\$7.990,83	\$7.148,01	\$ 842,81	\$ 105.855,02
23	\$7.990,83	\$7.201,33	\$ 789,50	\$ 98.653,69
24	\$7.990,83	\$7.255,04	\$ 735,79	\$ 91.398,65
25	\$7.990,83	\$7.309,15	\$ 681,68	\$ 84.089,51
26	\$7.990,83	\$7.363,66	\$ 627,17	\$ 76.725,85
27	\$7.990,83	\$7.418,58	\$ 572,25	\$ 69.307,27
28	\$7.990,83	\$7.473,91	\$ 516,92	\$ 61.833,35
29	\$7.990,83	\$7.529,65	\$ 461,17	\$ 54.303,70
30	\$7.990,83	\$7.585,81	\$ 405,02	\$ 46.717,89
31	\$7.990,83	\$7.642,39	\$ 348,44	\$ 39.075,50
32	\$7.990,83	\$7.699,39	\$ 291,44	\$ 31.376,11
33	\$7.990,83	\$7.756,81	\$ 234,01	\$ 23.619,29
34	\$7.990,83	\$7.814,67	\$ 176,16	\$ 15.804,62
35	\$7.990,83	\$7.872,95	\$ 117,88	\$ 7.931,67
36	\$7.990,83	\$7.931,67	\$ 59,16	\$ 0,00

### **Gastos**

En las figuras Figura 26 y **Figura 27**, se evidencian los gastos con los que actualmente incurre el negocio dentro de sus operaciones.

GASTOS ADMINISTRATIVOS				Aporte patronal	Aporte IECE y SECAP	Fondo de reserva	13er sueldo	14to sueldo
Gerente Propietario	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 122,65	\$ 11,00	\$ 91,63	\$ 91,67	\$ 91,67
Director Comercial	1	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 105,93	\$ 9,50	\$ 79,14	\$ 79,17	\$ 79,17
Director Financiero	1	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 100,35	\$ 9,00	\$ 74,97	\$ 75,00	\$ 75,00
Director Administrativo	1	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 100,35	\$ 9,00	\$ 74,97	\$ 75,00	\$ 75,00
Director Construcción	1	\$ 859,00	\$ 859,00	\$ 95,78	\$ 8,59	\$ 71,55	\$ 71,58	\$ 71,58
		<b>Gasto mensual</b>	\$ 4.709,00	\$ 525,05	\$ 47,09	\$ 392,26	\$ 392,42	\$ 392,42
		<b>Gasto anual</b>	\$ 56.508,00	\$ 6.300,64	\$ 565,08	\$ 4.707,12	\$ 4.709,00	\$ 4.709,00

*Figura 26 Gastos administrativos*

GASTOS DE VENTAS				Aporte patronal	Aporte IECE y SECAP	Fondo de reserva	13er sueldo	14to sueldo
Asesor comercial 1	1	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 60,21	\$ 5,40	\$ 44,98	\$ 45,00	\$ 45,00
Asesor comercial 2	1	\$ 528,00	\$ 528,00	\$ 58,87	\$ 5,28	\$ 43,98	\$ 44,00	\$ 44,00
Asesor comercial 3	1	\$ 528,00	\$ 528,00	\$ 58,87	\$ 5,28	\$ 43,98	\$ 44,00	\$ 44,00
Asesor comercial 4	1	\$ 496,00	\$ 496,00	\$ 55,30	\$ 4,96	\$ 41,32	\$ 41,33	\$ 41,33
Comisión asesor comercial 1	1	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 51,29	\$ 4,60	\$ 38,32	\$ 38,33	\$ 38,33
Comisión asesor comercial 2	1	\$ 510,00	\$ 510,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 42,50	\$ 42,50
Comisión asesor comercial 3	1	\$ 510,00	\$ 510,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 42,50	\$ 42,50
Comisión asesor comercial 4	1	\$ 510,00	\$ 510,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 42,50	\$ 42,50
		<b>Gasto mensual</b>	\$ 4.082,00	\$ 284,55	\$ 25,52	\$ 212,58	\$ 340,17	\$ 340,17
		<b>Gasto anual</b>	\$ 48.984,00	\$ 3.414,58	\$ 306,24	\$ 2.550,98	\$ 4.082,00	\$ 4.082,00

*Figura 27 Gastos de Venta*

## Depreciación

En la Tabla 18 Depreciación activos, se presentan son los rubros correspondientes a las depreciaciones de los activos a adquirir dentro del desarrollo de las estrategias.

**Tabla 18** Depreciación activos

	Monto	Valor de salvamento	Depreciación	Vida útil	Depreciación anual	Monto de salvamento
Computadora portátil	\$625,00	10%	\$562,50	3	\$187,50	\$62,50
Computadora de escritorio	\$420,00	10%	\$378,00	3	\$126,00	\$42,00
Scanner	\$75,00	10%	\$67,50	3	\$22,50	\$7,50
Impresora	\$540,00	10%	\$486,00	3	\$162,00	\$54,00
Teléfono fijo	\$160,00	10%	\$144,00	3	\$48,00	\$16,00
Sillas	\$140,00	10%	\$126,00	3	\$42,00	\$14,00
Repisas para carpetas	\$100,00	10%	\$90,00	3	\$30,00	\$10,00
Mesas	\$150,00	10%	\$135,00	3	\$45,00	\$15,00
Escritorios	\$160,00	10%	\$144,00	3	\$48,00	\$16,00
				<b>TOTAL</b>	\$ 711,00	\$237,00

### 4.5. Pronóstico de ventas

En la **Tabla 19**, se desarrolla el pronóstico de ventas para reconocer cuanto será el ingreso percibido en los 5 años que se ha realizado en la proyección. Dentro de este pronóstico, se identifica la demanda de cada tipo de producto que el negocio tiene a disposición del cliente, tal como se observa en la **Tabla 21**, con los precios establecidos en la **Tabla 20**. En el caso de los terrenos, existen los terrenos tipo A y tipo B. En el caso de las viviendas, existen de tipo A, B y C. El caso de los departamentos, son de estructura y características similares, por lo que corresponde netamente a una opción para la adquisición.

En la **Tabla 22** se muestran cuáles serán los ingresos según proyecciones

**Tabla 19** Pronóstico de ventas

<b>Pronóstico de ventas</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Demanda anual - terrenos</b>	11	12	12	12	13
<b>Demanda anual - viviendas</b>	15	15	15	16	17
<b>Demanda anual - departamentos</b>	3	4	6	6	6

**Tabla 20** Precios por producto

<b>Precios por producto</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Precio de terrenos tipo A</b>	\$35.000,00	\$35.000,00	\$38.000,00	\$38.000,00	\$38.000,00
<b>Precio de terrenos tipo B</b>	\$50.000,00	\$50.000,00	\$55.000,00	\$55.000,00	\$55.000,00
<b>Precio de viviendas tipo A</b>	\$65.000,00	\$67.000,00	\$70.000,00	\$70.000,00	\$75.000,00
<b>Precio de viviendas tipo B</b>	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$105.000,00	\$105.000,00
<b>Precio de viviendas tipo C</b>	\$140.000,00	\$140.000,00	\$145.000,00	\$145.000,00	\$150.000,00
<b>Precio de departamentos</b>	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$47.000,00

**Tabla 21** Distribución de la demanda

<b>Distribución de la demanda</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Demanda de terrenos tipo A</b>	6	7	5	6	7
<b>Demanda de terrenos tipo B</b>	5	5	7	6	6
<b>Demanda de viviendas tipo A</b>	7	8	7	8	8
<b>Demanda de viviendas tipo B</b>	5	5	4	5	5
<b>Demanda de viviendas tipo C</b>	3	2	4	3	4
<b>Demanda de departamentos</b>	3	4	6	6	6

**Tabla 22 Ingresos por producto**

<b>Ingresos por producto</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingreso anual - terrenos</b>	\$460.000,00	\$495.000,00	\$575.000,00	\$558.000,00	\$596.000,00
<b>Ingreso anual - viviendas</b>	\$1.375.000,00	\$1.316.000,00	\$1.470.000,00	\$1.520.000,00	\$1.725.000,00
<b>Ingreso anual - departamentos</b>	\$135.000,00	\$180.000,00	\$270.000,00	\$270.000,00	\$282.000,00
<b>Ingreso anual total</b>	<b>\$1.970.000,00</b>	<b>\$1.991.000,00</b>	<b>\$2.315.000,00</b>	<b>\$2.348.000,00</b>	<b>\$2.603.000,00</b>

#### **4.6. Punto de equilibrio**

Se define cuál es el monto mínimo de venta esperado para que el negocio alcance su punto de equilibrio financiero. En este caso, el punto de equilibrio se detalla en la **Tabla 23**.

**Tabla 23 Punto de equilibrio**

<b>Punto de equilibrio en \$</b>	
<b>Ventas Netas</b>	\$1.263.713,40
<b>(-) Costo de Ventas</b>	\$ 859.325,11
<b>(-) Gastos de Administración</b>	\$ 56.508,00
<b>(-) Gastos de Ventas</b>	\$ 48.984,00
<b>(-) Gastos Financieros</b>	\$ 297.767,72
<b>15% Participación trabajadores</b>	\$ 169,29
<b>Impuesto a la renta causado</b>	\$ 248,29
<b>Beneficio Neto</b>	\$ 0,00

#### **4.7. Índices financieros**

Para el cálculo de los indicadores, se consideran diversas premisas que se encuentran en la **Figura 28**, en donde se resalta el antecedente en el

año 2019. Diversos indicadores para las estimaciones, son tomados en cuenta desde los estados financieros que fueron desarrollados por el negocio al cierre del año pasado.

Con toda esta información, se procede a determinar cuáles son los diversos indicadores de diversos campos en el negocio, tal como se observa en la **Tabla 24**. A través de ello, los propietarios y colaboradores pueden identificar si están siendo efectivos o no en el desarrollo de sus tareas y en los resultados que han llegado a obtener como negocio.

<b>PREMISA</b>	<b>ESTIMACIÓN PARA PROYECCIÓN</b>
Días al año	365
Crecimiento en ventas	2%
Costo de ventas	68,00%
Gastos administrativos	3,93%
Gastos de ventas	3,22%
Depreciación	Se mantiene
Participación trabajadores	15%
Impuesto a la Renta	22%
Caja	1,00%
Días de clientes	45
Días de inventario	0
Otros activos	0,25%
Activos no corrientes	-8,00%
Días proveedores	30
Bancos	10%
Gastos acumulados	0,25%
Índice de solvencia	1,5
Reservas	2%
Capital social	\$ 2.370.655,64
Resultados acumulados	1,5%

**Figura 28** Premisas para proyecciones

**Tabla 24** Análisis de indicadores financieros

<b>Análisis Indicadores Financieros</b>					
Días por año	365	365	365	365	365
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Días de clientes	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Días de proveedores	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación de activos	0,64	0,68	0,80	0,82	0,89
Rotación de clientes	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11
Rotación de proveedores	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
<b>LIQUIDEZ</b>					
Liquidez	37%	60%	117%	314%	414%
Liq. Ácida	1,51	1,74	2,39	5,25	6,25
Días de caja (Caja/[Comp.+Gtos.+Int.+Imp.]/360)	1,16	1,16	1,16	1,20	1,20
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
Solvencia (Patrimonio/Pasivo)	5,44	8,53	11,39	19,98	18,31
Coefficiente Endeudamiento (Deuda / Activos)	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05
Costo Prom. Deuda (Int./Deuda onerosa)= Kd	-4,00	-3,00	-2,00	-1,00	0,00
Apalancamiento Financiero (Deuda onerosa/Patrimonio)	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05
Cobertura Intereses (UAI/Intereses)	0,04	0,04	0,04	0,00	0,00
NOF/Vtas.	-4,00	-3,00	-2,00	-1,00	0,00
<b>RENTABILIDAD</b>					
Margen operativo	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
ROA	0,08	0,08	0,10	0,13	0,14
ROE	0,09	0,09	0,11	0,13	0,15
Apalancamiento Oper. (Gtos. Expl./Vtas.)	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
<b>Modelo Dupont</b>					
ROA	0,08	0,08	0,10	0,13	0,14
Rentabilidad	12,31%	12,35%	12,93%	15,71%	15,85%
Eficiencia	0,64	0,68	0,80	0,82	0,89
Apal. Fin (Multiplicador del Patrimonio)	1,27	1,27	1,22	1,00	1,00
ROE = ROA x Apalancamiento Financiero	0,09	0,09	0,11	0,13	0,15

#### 4.8. Análisis de sensibilidad

*Tabla 25 Balance General Proyectado*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>					
Caja	\$ 95.786,94	\$ 144.790,70	\$ 289.933,19	\$ 445.816,72	\$ 645.401,70
Clientes	\$ 242.876,71	\$ 245.465,75	\$ 285.410,96	\$ 289.508,67	\$ 320.917,81
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Circulante	<b>\$ 338.663,66</b>	<b>\$ 390.256,45</b>	<b>\$ 575.344,15</b>	<b>\$ 735.325,39</b>	<b>\$ 966.319,50</b>
Total Activo No corriente	<b>\$ 2.770.348,00</b>	<b>\$ 2.548.720,16</b>	<b>\$ 2.344.822,55</b>	<b>\$ 2.157.236,74</b>	<b>\$ 1.984.657,80</b>
Total Activos	<b>\$ 3.109.011,66</b>	<b>\$ 2.938.976,61</b>	<b>\$ 2.920.166,69</b>	<b>\$ 2.892.562,13</b>	<b>\$ 2.950.977,31</b>
<b>Pasivo</b>					
Proveedores	\$ 110.104,11	\$ 111.277,81	\$ 129.386,30	\$ 131.243,93	\$ 145.482,74
Bancos	\$ 99.255,91	\$ 99.255,91	\$ 99.255,91		
Gastos Acumulados	\$ 4.925,00	\$ 4.977,50	\$ 5.787,50	\$ 5.870,59	\$ 6.507,50
Otros Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos Corrientes	\$ 214.285,01	\$ 215.511,21	\$ 234.429,71	\$ 137.114,52	\$ 151.990,24
Deuda de Largo Plazo (DLP)	\$ 265.822,91	\$ 91.102,25	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ 480.107,93	\$ 306.613,47	\$ 234.429,71	\$ 137.114,52	\$ 151.990,24
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	\$ 2.370.655,64	\$ 2.370.655,64	\$ 2.370.655,64	\$ 2.370.655,64	\$ 2.370.655,64
Reservas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados acumulados	\$ 3.873,72	\$ 3.925,61	\$ 4.726,22	\$ 5.771,88	\$ 6.424,97
Utilidad del Ejercicio	\$ 254.374,37	\$ 257.781,89	\$ 310.355,13	\$ 379.020,09	\$ 421.906,46
Total de Patrimonio	\$ 2.628.903,73	\$ 2.632.363,14	\$ 2.685.736,99	\$ 2.755.447,61	\$ 2.798.987,07
Total Pasivo y Patrimonio	<b>\$ 3.109.011,66</b>	<b>\$ 2.938.976,61</b>	<b>\$ 2.920.166,69</b>	<b>\$ 2.892.562,13</b>	<b>\$ 2.950.977,31</b>



## Estado de resultados proyectado

*Tabla 26 Estado de Resultados proyectado*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Netas	\$1.970.000,00	\$1.991.000,00	\$2.315.000,00	\$2.348.237,00	\$2.603.000,00
(-) Costo de Ventas	\$1.339.600,00	\$1.353.880,00	\$1.574.200,00	\$1.596.801,16	\$1.770.040,00
Margen Bruto	\$ 630.400,00	\$ 637.120,00	\$ 740.800,00	\$ 751.435,84	\$ 832.960,00
(-) Gastos de Administración	\$ 77.498,84	\$78.324,97	\$91.070,97	\$94.748,50	\$102.400,75
(-) Gastos de Ventas	\$ 63.419,80	\$ 64.095,84	\$ 74.526,31	\$ 75.596,30	\$ 83.797,83
EBITDA	\$ 489.481,37	\$ 494.699,19	\$ 575.202,72	\$ 581.091,04	\$ 646.761,42
(-) Depreciación	\$ 711,00	\$711,00	\$711,00	\$711,00	\$711,00
EBIT o BAIT (Utilidad Operacional)	\$ 488.770,37	\$ 493.988,19	\$ 574.491,72	\$ 580.380,04	\$ 646.050,42
(-) Gastos Financieros	\$99.255,91	\$99.255,91	\$ 99.255,91	\$0,00	\$0,00
EBT o BAT	\$ 389.514,46	\$ 394.732,28	\$ 475.235,82	\$ 580.380,04	\$ 646.050,42
15% Participación trabajadores	\$ 58.427,17	\$ 59.209,84	\$ 71.285,37	\$ 87.057,01	\$ 96.907,56
Impuesto a la renta causado	\$ 72.839,20	\$73.814,94	\$88.869,10	\$108.531,07	\$120.811,43
<b>Beneficio Neto</b>	<b>\$ 258.248,09</b>	<b>\$261.707,50</b>	<b>\$315.081,35</b>	<b>\$384.791,97</b>	<b>\$428.331,43</b>

## Flujo de efectivo

**Tabla 27** Flujo de efectivo

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos operacionales		\$ 1.970.000,00	\$ 1.991.000,00	\$ 2.315.000,00	\$ 2.348.000,00	\$ 2.603.000,00
(-) Costo de Ventas		\$ 1.339.600,00	\$ 1.353.880,00	\$ 1.574.200,00	\$ 1.596.640,00	\$ 1.770.040,00
(-) Gastos de Administración		\$ 56.508,00	\$ 78.324,97	\$ 91.070,97	\$ 92.919,17	\$ 102.400,75
(-) Gastos de Ventas		\$ 48.984,00	\$ 64.095,84	\$ 74.526,31	\$ 75.588,67	\$ 83.797,83
(-) Depreciación		\$ 711,00	\$ 711,00	\$ 711,00	\$ 711,00	\$ 711,00
(-) Amortización		\$99.255,91	\$ 99.255,91	\$ 99.255,91	\$ -	\$ -
15% Participación trabajadores		\$ 63.741,16	\$ 59.209,84	\$ 71.285,37	\$ 87.321,17	\$ 96.907,56
Impuesto a la renta causado		\$ 79.463,98	\$ 73.814,94	\$ 88.869,10	\$ 108.860,40	\$ 120.811,43
<b>Beneficio Neto</b>		<b>\$ 281.735,95</b>	<b>\$ 261.707,50</b>	<b>\$ 315.081,35</b>	<b>\$ 385.959,59</b>	<b>\$ 428.331,43</b>
(+) Depreciación		\$ 711,00	\$ 711,00	\$ 711,00	\$ 711,00	\$ 711,00
Inv. Inicial	\$ -280.900,00					
Préstamo	\$ -251.470,00					
Capital de trabajo	\$ -4.100,00					
Valor salvamento				\$ 237,00		
Flujo de caja neto	\$ -536.470,00	\$ 282.446,95	\$ 262.418,50	\$ 316.029,35	\$ 386.670,59	\$ 429.042,43
Flujo de caja acumulado	\$-536.470,00	\$ -254.023,05	\$ 8.395,45	\$ 324.424,80	\$ 711.095,38	\$ 1.140.137,81

<b>TREMA</b>	10%
<b>VAN</b>	\$ 705.115,08
<b>TIR</b>	49%
<b>VALOR PRESENTE DEL FLUJO</b>	\$1.241.585,08
<b>VAE</b>	\$327.527,02
<b>NPER</b>	1,88 AÑOS

## **Hallazgos**

Los resultados del capítulo de viabilidad económica demuestran diversos aspectos relevantes a destacar en el planteamiento de las estrategias que existe en el desarrollo del trabajo enfocado en este modelo de negocio.

Se destaca que, luego de realizar las proyecciones y estimar todos los escenarios a 5 años, los números reflejan que todas las estrategias tendrán un aporte significativo a las finanzas del negocio. Se lo puede indicar de esta manera por los siguientes aspectos:

## **VAN**

El Valor Actual Neto (VAN) indica que el proyecto estimado a 5 años en este estudio genera un valor de \$ 705.115,08 en el presente. Esto quiere decir que si existe una rentabilidad si el mismo es llevado a cabo y si el negocio logra obtener los resultados proyectados. El manejo de este indicador en las matemáticas financieras indica que todo proyecto es rentable si su VAN es igual o mayor a 0. Por ello, se corrobora que si es efectivo llevar a cabo las estrategias.

## **TIR**

La Tasa interna de retorno (TIR) del proyecto propuesto a través de desarrollo de las estrategias planteadas, alcanza un porcentaje del 49%. Este valor tiene gran significancia, debido a que tiene un alto nivel de representación. La comparativa de la TIR siempre es con la TREMA, que, en este caso, es del 10%. Las matemáticas financieras indican que si la TIR es mayor a la TREMA, el proyecto es viable y debe ser manejado debido a su rentabilidad representativa que tiene para el negocio que quiere llevarlo a

cabo. En este caso, es una gran oportunidad para la Urbanización “Los Corales”.

## **NPER**

Los resultados encontrados en el desarrollo del flujo de efectivo indican que el período de recuperación (NPER) es de 1,88 años. Esto quiere decir que es aproximadamente en 1 años y 9 meses. El NPER identifica el tiempo que le toma al negocio en recuperar toda la inversión que ha incurrido para llevar a cabo todas las estrategias. En este caso, 1,88 años es lo que le toma a la Urbanización “Los Corales” es tener retorno de su inversión.

En este caso, hay 2 factores relevantes que se destacan. El primero de ellos es que el proyecto está siendo evaluado a 5 años, por lo que el cálculo demuestra que al negocio le tomará menos de ese tiempo para recuperar la inversión. El otro aspecto a destacar es que la empresa recurrió a un préstamo en la CFN a 3 años, siendo este plazo mayor al que le toma recuperar toda la inversión, lo que se traduce en que la empresa tendrá toda la capacidad y solvencia económica para cubrir con esta obligación con esta entidad financiera.

## **Conclusiones**

Existe una gran oportunidad de potenciar el negocio luego de haber identificado diferentes opciones que no estaban siendo manejadas por los propietarios y administradores de la urbanización. El negocio, en la ciudad en donde se encuentra, tiene diversas oportunidades de éxito, ya que la competencia no es tan fuerte y las oportunidades son diversas para captar la atención de los clientes.

Se ha identificado en el desarrollo del trabajo que las estrategias son viables y pueden generar mucho valor si son efectivas al momento de realizarse. El capítulo de viabilidad económica demuestra que existen muchas oportunidades para el negocio si se llevan a cabo las estrategias, pero, sobre todo, si se consiguen los objetivos de los pronósticos realizados. Es por este motivo, que la empresa debe manejar eficientemente este recurso que tiene a disposición y ejecutarlo de forma organizada.

Otra de las conclusiones es que se ha identificado la necesidad de trabajar en el posicionamiento de la marca. Se corroboró que la mitad de los encuestados no conocen a la urbanización, aun cuando es un negocio de varios años en funcionamiento. Por ello es urgente trabajar en campañas de socialización de la marca, así el mercado conoce esta opción de urbanización a la cual pueden apostar para vivir.

Un aspecto positivo con el que se puede concluir es que se ha identificado que la estructura del negocio está bien definida. Así se lo identifica al momento de levantar la información y tener todos los datos disponibles de manera inmediata. Se reconoce la estructura organizacional, visión, misión y valores. También se tuvo acceso rápido a las finanzas de la organización, representadas a través de los estados financieros. También la capacidad instalada y la apertura del propietario para participar activamente en la entrega de la documentación e información necesaria para ejecutar el trabajo.

Finalmente, se puede indicar que la empresa puede generar buenos rendimientos económicos con la ejecución e identificación de acciones que

potencien al negocio. Estas propuestas que han sido expuestas son pocas en comparación a la gran cantidad de oportunidades que pueden ser identificadas para el negocio en diferentes índices. Por ello, es importante mantenerse frecuentemente analizando el entorno e identificando acciones que permitan potenciar al negocio.

## **Recomendaciones**

Una de las recomendaciones que se tiene es la de desarrollar adecuadamente las estrategias que se han propuesto. Se sugiere que exista un determinado control sobre el cumplimiento efectivo de todo lo propuesto. El propietario y sus colaboradores deben estar comprometidos en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Además, se recomienda hacer mucho énfasis en redes y adaptarse a la era digital. Se ha identificado que la empresa puede ganar muchas oportunidades si comienza a involucrarse en el campo digital y, a través del mismo, hacer conocer sus productos y la marca.

Otro de los puntos es el de verificar otras opciones de estrategias que permitan seguir agregando valor a la organización. Se recomienda esto debido a que se ha identificado diversas opciones que si puedan aportar significativamente al progreso del negocio. Debe existir una búsqueda constante de mejora e identificación de oportunidades que agreguen valor a la urbanización.

También se recomienda estructurar frecuentemente el modelo de negocio que se está llevando a cabo. Las estrategias traen consigo cambios en la parte organizacional, por lo que debe existir un control que permita seguir llevando de forma adecuada la gestión de la urbanización y la ejecución de actividades de los colaboradores.

Finalmente, se recomienda socializar con los colaboradores todas las actividades y objetivos como empresa. Es importante que todos conozcan cuales están siendo las metas que está persiguiendo el negocio como tal, e esta manera todos identifican hacia donde guiar sus esfuerzos y tareas asignadas y reconocer el fin de cada una de ellas.

## Referencias bibliográficas

- Agüero, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes*. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5b2%5d%20Ag%c3%bcero%20Cobo%20L.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Álvarez, M., & Álvarez, S. (2017). La deuda pública, el crecimiento económico y la política. *POLIS*, 13(2), 41-71.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). *Fundamentos de marketing*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Boletín de Información Estadística Mensual*.
- Baptista, M., & León, M. (2013). Estrategias de lealtad de clientes en la banca universal. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 189-203. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000089>
- Baptista, P., Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Campano, K. (2018). *Fundamentos básicos de la educación ambiental*. Obtenido de <http://repositorio.uasf.edu.pe/handle/UASF/111>
- Capdevielle, J. (2016). El mercado inmobiliario y la producción privada de viviendas: una aproximación a las estrategias empresariales en la ciudad de Córdoba (Argentina). *Cuadernos de Geografía - Revista*



- Colombiana de Geografía*, 25(2), 177-196. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2818/281846286009.pdf>
- Castellano, J., & Alcívar, C. (2015). Percepción social de la cultura en el cantón Machala, Ecuador. *Culturales*, 3(2), 113-149. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/694/69442860004.pdf>
- Cisneros, P. (8 de Mayo de 2018). El marketing digital es un aliado estratégico de los negocios online. *El Telégrafo*, pág. 1.
- Corvo, T. (2015). *TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento): para qué sirve, cálculo*. Buenos Aires: Lifeder.
- Daher, A. (2013). El sector inmobiliario y las crisis económicas. *EURE (Santiago)*, 39(118), 47-76. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0250-71612013000300003](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612013000300003)
- Díaz, V. (2015). *Manual de trabajo de campo de la encuesta: (presencial y telefónica)*. Madrid: CIS- Centro de Investigaciones Sociológica.
- Duarte, J., & Fernández, L. (2015). *Finanzas operativas, un coloquio*. México D.F.: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.
- Esteban, Á., & Molina, A. (2014). *Investigación de Mercados*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fundación Acerca Redes. (23 de marzo de 2017). *Glosario de palabras claves*. Obtenido de Fundación Acerca Redes:

<http://activa.acercaredes.org/wp-content/uploads/2017/10/Glosario-Activa-2017.pdf>

Gómez, L. (2015). *Teorías del emprendimiento*. México, D. F.: IHM.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Censo Nacional Económico*.

Martínez Valverde, J. F. (2018). *Sistemas de información de mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Merchán, E., Mero, K., & Antúnez, G. (2015). Impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Una mirada en actividades formativas. *REDVET*, 16(7), 1-10. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/636/63641400002.pdf>

Merizalde , R., & Mayorga, E. (Enero de 2017). *Repositorio digital de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1763>

Nogueira, D., Medina, A., Hernández, A., Comas, R., & Medina, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 106-115. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360450397010>

Quintana, R. (2017). La educación ambiental y su importancia en la relación sustentable: Hombre-Naturaleza-Territorio. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 2(15), 927-949. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/773/77352074010.pdf>

Romero, P., & Guerra, D. (2018). Mercado Inmobiliario en Ecuador y América Latina. *Polemika. Serie sobre negocios y economía*, 12-18. Obtenido de [https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika\\_013/polemika\\_013.pdf](https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika_013/polemika_013.pdf)

Salazar Corrales, A. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 1164.

Sánchez, P., & Guzmán, M. (2017). *Análisis teórico de la conciencia ambiental*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3809/1/ANALISIS%20TEORICO%20DE%20LA%20CONCIENCIA%20AMBIENTAL.pdf>

Simpeh, K. (2014). Teorías emprendedoras e investigación empírica: Una reseña resumida de la literatura. *Departamento de Estudios Empresariales*, 14-19.

Solís, M., & Duarte, P. (2018). La educación superior tecnológica y la empleabilidad. *Universidad y Sociedad*, 10(3). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000300021](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300021)

Torres, M. (2016). *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. Santiago: Rankia.

Velásquez, Y. (2017). *La educación ambiental, una reflexión en torno a la relación entre comunidad educativa y medio ambiente*. Obtenido de

<http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/3149/Tesis%20Yenni%20velasquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yejas, D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de marca ciudad. *Revista EAN*, 80, 59-72.

Zurita, D. (2017). *Tips sobre marketing digital*.

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de la encuesta

Encuesta para levantamiento de información de proyecto de titulación *“Plan estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización Los Corales de la ciudad de Machala”*

**1. ¿Tiene conocimiento sobre la urbanización “Los Corales”?**

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**2. Sexo**

Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

**3. Edad**

Entre 18 a 25 años \_\_\_ Entre 26 a 35 años \_\_\_ Entre 36 a 50 años \_\_\_ Entre 51 a 70 años \_\_\_ Mayor a 70 años

**4. ¿Estado civil de las personas?**

Soltero/a

Casado/a

Unión libre

Divorciado/a

Viudo/a

**5. De los siguientes bienes inmuebles ¿Cuál le interesaría adquirir?**

Terreno

Casa

Departamento

Local comercial

**6. Para adquirir una vivienda ¿Le gustaría que sea dentro de un conjunto residencial?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**7. ¿Qué tan importante es para Ud. los siguientes factores al momento de comprar un bien?**

	<b>Nada importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>
<b>Diseño</b>					
<b>Confort</b>					
<b>Precio</b>					
<b>Facilidades de pago</b>					
<b>Ubicación</b>					
<b>Seguridad</b>					

**8. ¿Cómo evalúa la idea de vivir en una urbanización privada?**

Muy buena

Buena

Indiferente

Mala

**9. Para comprar un bien, ¿cuál es el principal medio que utilizaría para su búsqueda?**

Diarios \_\_\_\_\_

Redes sociales \_\_\_\_\_

Televisión \_\_\_\_\_

Páginas de Internet \_\_\_\_\_

Preguntar a conocidos \_\_\_\_\_

Oficinas inmobiliarias \_\_\_\_\_

**10. Si desea comprar a través de una empresa inmobiliaria, ¿cuál de las siguientes características buscaría en dicha empresa?**

La atención al cliente \_\_\_\_\_

Prestigio de la empresa \_\_\_\_\_

Diversidad de información \_\_\_\_

Rapidez del servicio \_\_\_\_



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Díaz Alvear Ivette Alejandra**, con C.C: # **0703910653** autora del trabajo de titulación: **Plan Estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización “Los Corales” de la ciudad de Machala** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **03 de marzo de 2020**

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: **Díaz Alvear Ivette Alejandra**  
C.C: **0703910653**





<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan Estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización “Los Corales” de la ciudad de Machala		
<b>AUTOR(ES)</b>	Díaz Alvear Ivetthe Alejandra		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Mancero Mosquera Jacinto Humberto, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	03 de marzo de 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	119
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, Marketing, Finanzas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Plan estratégico, bienes raíces, urbanización, negocios inmobiliarios, ventas		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La investigación realizada corresponde, al desarrollo de un “Plan Estratégico para la venta de bienes raíces en la Urbanización “Los Corales” de la ciudad de Machala” en donde se proponen diferentes capítulos que permiten identificar estrategias que generen valor al negocio. Dentro del desarrollo del trabajo se identifica la estructura del negocio como tal, resumiéndola a través de un modelo Canvas. Además, se realiza un análisis del entorno, el mismo que corresponde a la ciudad de Machala, en donde se verifican agentes internos y externos que pueden afectar al negocio y su funcionamiento. Además, se exponen estrategias posteriores a la evaluación de los escenarios correspondientes, las mismas que sirven para agregar valor al negocio. Al final del trabajo, se expone el capítulo financiero, en donde se proyectan los resultados alcanzados con las estrategias, en 5 años. Los resultados demuestran que llevar estas acciones a cabo son factibles y representan una gran oportunidad para el negocio.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593996517499	<b>E-mail:</b> ivetthe_2695@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Arévalo Avecillas, Danny Xavier		
	<b>Teléfono:</b> +593-991048220		
	<b>E-mail:</b> danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			