

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Facultad de Economía y Empresa

Carrera de Administración de Empresas

TEMA:

**Análisis de las Mejoras Implementadas en el Modelo de Negocios
Durante Pandemia en una Empresa Inmobiliaria en la Ciudad de
Guayaquil**

AUTORES:

Arteaga Cisneros, Carlos Antonio

Patajalo Guacho, Sheyla Judith

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Ing. Diaz Aveiga, Nelly Kathyuska. Mgs

Guayaquil, Ecuador

20 de septiembre del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Carrera de Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Arteaga Cisneros Carlos Antonio, Patajalo Guacho Sheyla Judith**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en administración de Empresas**.

TUTORA



Firmado electrónicamente por:
**NELLY
KATHYUSKA
DIAZ AVEIGA**

f. _____

Ing. Díaz Aveiga, Nelly Kathyusca, Mgs

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Econ. Lucia Pico Magdalena, MBA

Guayaquil, a los 20 del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Carrera de Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Arteaga Cisneros, Carlos Antonio y Patajalo Guacho, Sheyla Judith**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Análisis de las Mejoras Implementadas en el Modelo de Negocios Durante Pandemia en una Empresa Inmobiliaria en la Ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, 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 20 del mes de septiembre del año 2022

LOS AUTORES:

f. _____
Arteaga Cisneros, Carlos Antonio

f. _____
Patajalo Guacho, Sheyla Judith



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Carrera de Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Arteaga Cisneros, Carlos Antonio y Patajalo Guacho, Sheyla Judith**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis de las Mejoras Implementadas en el Modelo de Negocios Durante Pandemia en una Empresa Inmobiliaria en la Ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de septiembre del año 2022

LOS AUTORES:

f.

Arteaga Cisneros, Carlos Antonio

f.

Patajalo Guacho, Sheyla Judith



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Carrera de Administración de Empresas

REPORTE URKUND

The screenshot shows the URKUND interface with the following details:

- Documento:** [Patajalo,Sheyla y Arteaga,Carlos.docx](#) (D143316734)
- Presentado:** 2022-08-27 21:07 (-05:00)
- Presentado por:** Nelly Diaz A (nelly.diaz@cu.ucsg.edu.ec)
- Recibido:** nelly.diaz.ucsg@analysis.arkund.com

A green box indicates: 0% de estas 43 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
>	Universidad Católica de Santiago
	Universidad Católica de Santiago
	Universidad Católica de Santiago
	Universidad Técnica Particular de

At the bottom, a snippet of text is visible: "probabilísticamente y no probabilísticamente. Según Otzen & Manterola (2017) la representación de una muestra, permite: "generalizar los resultados observados en ésta, a la población accesible (conjunto de sujetos que pertenecen a la población blanco, que están disponibles para la investigación); y a partir de ésta, a la"



Firmado electrónicamente por:
NELLY
KATHYUSKA
DÍAZ AVEIGA

Tutora: Ing. Kathyuska Díaz Aveiga

Estudiante: Sheyla Patajalo Guacho

Estudiante: Carlos Arteaga Cisneros

TUTORA



Firmado electrónicamente por:
NELLY
KATHYUSKA
DÍAZ AVEIGA

f.

Ing. Diaz Aveiga, Nelly Kathyusca, Mgs

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Jehová Dios sobre todas las cosas, quien con su infinito amor supo guiarme por el buen camino, dándome fuerzas para seguir adelante y no desmayar en las dificultades, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento y por darme la vida haciendo posible lograr mis metas.

A mis padres Carlos y Loly por su confianza, su amor y por ser los mejores ejemplos de Hombre, Mujer, Padre, Madre, Esposo y Esposa, con paciencia han forjado en mis sueños, ilusiones y esperanzas, me han hecho crecer como persona, ayudándome a salir adelante en momentos difíciles para hacer de mí lo que hoy soy, gracias por ser un ejemplo en mi vida, que Jehová los bendiga siempre.

A mis hermanas, mis sobrinos, mi abuelita, mis tías y mis primos por sembrar en mi corazón palabras de cariño, generosidad, confianza, muestra de amor que siempre me han tenido, por estar ahí pendientes de mí y de los míos, gracias por alentarme a lograr esta hermosa realidad.

A mi novia Julissa por apoyarme en todo momento estimulando esta fase de mi vida de estudiante y alentando con su conducta el logro de mis aspiraciones, por el tiempo que a usted pertenecía y me concediste con amor te agradezco de todo corazón.

A mi Tutora La Ing. Diaz Aveiga Nelly Kathyusca, Mgs, por la orientación y ayuda brindada para la realización de este proyecto de integración curricular, gracias por brindarme sus conocimientos, paciencia y motivación.

Mi UCSG por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional. A los que formaron parte de mi vida profesional agradezco su amistad, consejos y apoyo. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por todo lo que me han brindado.

Arteaga Cisneros, Carlos Antonio

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por darme las fuerzas necesarias para poder terminar una etapa más en mi vida, ya que sin el nada de esto sería posible.

De igual forma agradecer a mis padres, Luis y Teresa quienes han sido unos pilares fundamentales en mi vida, las personas quienes siempre me han apoyado en las decisiones que tomo y me han instruido con sus palabras y conocimientos.

Así mismo, agradecer a mis hermanos, mis abuelos, mis tías, mi primo y mis amigas con quienes he crecido y me han brindado todo su cariño.

Agradezco también a las personas con quienes compartí buenos momentos durante la etapa universitaria, a los profesores por las enseñanzas brindadas, y además, a la universidad católica de Santiago de Guayaquil quienes brindan oportunidades a los jóvenes para que se vuelvan futuros profesionales.

Patajalo Guacho, Sheyla Judith

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, quien me dio fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer; por ello, con toda la humildad de mi corazón, dedico la culminación de mi proyecto de integración curricular a Jehová Dios, que me permitió vivir una muy grata experiencia en esta etapa.

A mis amados padres que siempre me han apoyado, orientado con sus consejos y cuidado con mucho amor, dándome la herencia más valiosa que son los estudios, gracias de corazón por todas las oportunidades que me han brindado.

A mis hermanas y mi familia en general quienes estuvieron a mi lado para aconsejarme, escucharme, guiarme y por siempre darme su apoyo en las ocasiones que más necesitaba.

A mi novia por estar conmigo en aquellos momentos en el que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, ya que son parte importante en el logro de mis metas profesionales.

A mis profesores por haberme transmitido sus conocimientos durante los años de estudio de esta carrera.

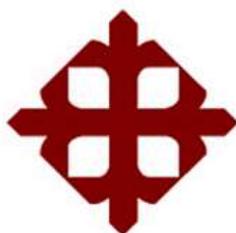
A mi tutora la Ing. Kathyuska Díaz Aveiga, Mgs, quien con su calidad humana supo guiarme en el desarrollo del presente proyecto de Integración Curricular hasta la culminación del mismo con el objetivo de incorporarme como Licenciado en Administración de Empresas.

Arteaga Cisneros, Carlos Antonio

Principalmente a Dios por todas las bendiciones que me ha brindado. A mis padres quienes hacen lo posible para que pueda cumplir mis sueños con quienes estoy profundamente agradecida.

A mi hermana quien siempre me saca una sonrisa con sus ocurrencias. A mi familia y amigos quienes son los que me han ayudado también a poder seguir adelante con sus comentarios positivos.

Patajalo Guacho, Sheyla Judith



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Econ. Lucia Magdalena, Pico Versoza, MBA
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Econ. Flor Karina Govea Andrade, Mgs
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Lcda. Magaly Noemi Garces Silva, MSc
OPONENTE

ÍNDICE GENERAL

Introducción	2
Antecedentes	4
Formulación del problema.....	8
Pregunta de Investigación.....	11
Justificación	11
Objetivos	12
Limitaciones	13
Delimitaciones.....	14
Capítulo I: Revisión Literaria.....	15
Marco Teórico	15
Modelo de Negocios	15
Mejoras Continuas en una Empresa	28
Emergencia Sanitaria (COVID-19)	30
Marco Conceptual.....	33
Marco Referencial.....	35
Marco Legal	44
Capítulo II: Metodología de la Investigación	53
Objetivo	53
Pregunta	53
Alcance.....	53
Tipo de Metodología	54
Metodología de la investigación	54

Diseño de la Investigación	55
Tipo de Investigación	55
Instrumento de Investigación.....	56
Entrevistas	56
Encuestas	57
Tipo de Muestreo.....	57
Población y Muestra	58
Población	58
Muestra	58
Análisis de Datos.....	59
Capítulo III: Resultados	60
Resultados de Encuestas	60
Resultados de Entrevistas	75
Conclusiones	79
Recomendaciones.....	81
Referencias	84
Anexo	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura de empresas ecuatorianas por sector económico	7
Tabla 2. Definiciones por autores de los modelos de negocio.....	16
Tabla 3. Módulos que componen el modelo de negocio.....	19
Tabla 4. Razones para innovar en un modelo de negocio.....	21
Tabla 5. Ejemplos de modelos de negocios innovadores abiertos	23
Tabla 6. Modelos de Negocio en Internet según la operación que realizan	27
Tabla 7. Fases para lograr la mejor continua en las empresas	29
Tabla 8. Resumen del Marco Referencial.....	38
Tabla 9. Áreas involucradas en las mejoras en el modelo de negocio inmobiliario.....	63
Tabla 10. Principales procesos mejorados en el modelo de negocio de la empresa Inmovila.....	65
Tabla 11. Principales procesos que necesitan ser mejorados en el modelo de negocio de la empresa Inmovil, según el encuestado	66
Tabla 12. Cambios en el modelo de negocio, según los colaboradores encuestados...	- 74 -
Tabla 13. Comparativa de Criterios de las Entrevistas realizadas.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de concentración de empresas por provincia.....	6
Figura 2. Promedio de plazas de empleo registradas en el Sector de la Construcción, período 2016-2020	8
Figura 3. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	20
Figura 4. Preguntas Claves para plantearse la innovación en un modelo de negocio	22
Figura 5. Modelos de negocio en Internet según los participantes que convocan	25
Figura 6. Repetición de las fases para lograr la mejora continua.....	29
Figura 7. Número de empresas activas en el sector de la construcción, periodo 2016-2020	33
Figura 8. Unidades de Negocio que conforman al Grupo Vilaseca	39
Figura 9. Organigrama actual de la empresa Inmovila	41
Figura 10. Lienzo del modelo de negocio de Inmovila, antes de la pandemia (COVID-19).....	- 42 -
Figura 11. Criterio de los encuestados acerca del Modelo de Negocio anterior.....	60
Figura 12. Enfoque del Modelo de Negocio anterior	61
Figura 13. Afirmación de los colaboradores acerca de la implementación de mejoras en el Modelo de Negocio de Inmovila	62
Figura 14. Opinión de los colaboradores acerca de los productos y servicios que ofrece la inmobiliaria	67
Figura 15. Opinión de los colaboradores acerca de la creación de valor a partir de los productos y servicios que ofrece la inmobiliaria	68

Figura 16. Criterio de los encuestados acerca de la creación de fidelidad de los clientes, a partir de las mejoras en el modelo de negocio.....	69
Figura 17. Criterio de los encuestados acerca de las actividades en el proceso de venta	70
Figura 18. Opinión de los encuestados acerca del tiempo que perdurarán las mejoras en el modelo de negocio	70
Figura 19. Eficacia de los procesos después de la mejora en los modelos de negocio	71
Figura 20. Eficiencia de los procesos después de la mejora en los modelos de negocio	72
Figura 21. Capacidad de innovación continua en el modelo de negocio de la empresa	73

RESUMEN

La presente investigación comprende el análisis de las mejoras implementadas durante la emergencia sanitaria (período 2020 – 2021) en el modelo de negocio de la empresa Inmovila. Este caso de estudio se desarrolló en el marco de la metodología mixta, la cual incurre datos cualitativos y cuantitativos, de tipo no experimental; por tanto, la información utilizada es extraída de fuentes secundarias, obtenidas de tesis de grado, revistas e investigaciones científicas y fuente primaria como el portal y base de datos de la empresa inmobiliaria en estudio. El diseño de la investigación es de la teoría fundamentada con alcance descriptivo, en la cual se utilizó las herramientas de encuestas y entrevistas, con la finalidad de recopilar datos, analizarlos y tener la capacidad de conocer la incidencia de las mejoras implementadas en un modelo de negocio inmobiliario. Es preciso destacar que, entre los hallazgos encontrados en base al análisis inferencial, se obtuvo que el éxito de una unidad de negocio depende de su modelo de negocio y la capacidad que tenga este, de adaptarse, actualizarse, cambiar o mejorarse dependiendo de las necesidades del cliente y visión empresarial de cada organización. En este contexto, la innovación desempeña un papel fundamental, ya que es la fuente principal de generación de valor en cada producto o servicio entregado. Al finalizar, se recomienda realizar la inversión en mejorar el modelo de negocio ya establecido en las empresas inmobiliarias, según sus necesidades y posibilidades. Esto, les brindará la oportunidad de mejorar sus índices de productividad y competencia dentro del mercado de la construcción.

Palabras Claves: modelo de negocio, innovación, sector inmobiliario, pandemia, tecnología, productividad, ingresos.

ABSTRACT

This research includes the analysis of the improvements implemented during the health emergency (period 2020 - 2021) in the business model of the Inmovila Company. This case study was developed within the framework of the mixed methodology, which incurs qualitative and quantitative data, of a non-experimental type; therefore, the information used is extracted from secondary sources, obtained from degree theses, magazines and scientific research and primary source such as the portal and database of the real estate company under study. The research design is based on grounded theory with a descriptive scope, in which the tools of surveys and interviews were used, in order to collect data, analyze them and have the ability to know the incidence of the improvements implemented in a model of real estate business. It should be note that, among the findings based on the inferential analysis, it was obtained that the success of a business unit depends on its business model and its ability to adapt, update, change or improve depending on the needs of the client and business vision of each organization. In this context, innovation plays a fundamental role, since it is the main source of value generation in each product or service delivered. At the end, it is recommended to invest in improving the business model already established in real estate companies, according to their needs and possibilities. This will give them the opportunity to improve their productivity and competition rates within the construction market.

Keywords: business model, innovation, real estate sector, pandemic, technology, productivity, revenue.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar las mejoras implementadas durante la crisis sanitaria (COVID-19), en el modelo de negocio de una empresa inmobiliaria la cual desempeña sus funciones en la ciudad de Guayaquil. Teniendo en cuenta esto, Sajardo & Ribas (2014) mencionan que “desde el último tercio del pasado siglo XX se va consolidando la necesidad de un nuevo modelo de gestión económica y convivencia social, que permita dar respuesta a una nueva realidad globalizada y cambiante” (p. 163).

Actualmente los negocios, según Costa, Armijos, Loaiza, & Aguirre, (2018) “requieren adoptar estrategias que les permitan ser competitivos en un entorno cada vez más demandante. La mejora en la calidad de productos y servicios es una prioridad que las empresas buscan atender para lograr un mejor posicionamiento en el mercado” (p. 3). Es así, como “la teoría económica financiera moderna indica que para entender la forma en que deben financiarse las actividades de innovación empresariales, es necesario considerar primero las características de la inversión en innovación en los modelos de negocios de cada empresa” (Barona, Rivera, & Garizado, 2017, p. 347).

Para esto, las organizaciones necesitan de una fuente de financiamiento la cual se vio esquivada y a la vez difícil de conseguir debido a la crisis sanitaria que azotó al mundo entero. La crisis económica generada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19), tiene un impacto significativo en los países del mundo, la cual sacudió y estremeció una estructura productiva y empresarial con debilidades, originadas a lo largo de décadas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

El Ecuador no fue la excepción, Vera, Tumbaco, & Concha mencionan que “la economía ecuatoriana se encuentra en un choque de oferta, por el abrupto cierre de las compañías y la paralización de la producción, por confinamiento de las personas que ha dirigido su consumo estrictamente de alimentos, medicinas y servicios básicos” (2021, citado de Capurro Tapia, 2020, p. 948). Uno de los sectores afectados fue el de la construcción, el cual demanda gran cantidad de mano de obra calificada y no calificada, requiere profesionales con experiencia y entrenamiento especializado presencial (arquitectos e ingenieros para el diseño y monitoreo de la obra) (Zambrano & Peña, 2021). Esta afectación se originó por el confinamiento impuesto por los gobernantes en año 2020. La necesidad de vivienda, reactivación y relación comercial que mantiene el sector de la construcción en la economía ecuatoriana, depende de la cooperación tanto pública como privada y de la inversión. Esto hace necesario, exponer el presente caso de estudio, y a su vez analizar oportunidades de mejoras en su modelo de negocio.

De ahí, se deriva la presente investigación con la finalidad de desarrollar el objetivo planteado, el cual se construye de la siguiente manera: el capítulo I, se dará a conocer la revisión literaria junto a sus diversas teorías, las mismas que están relacionadas a las variables de estudio; las mejoras implementadas y el modelo de negocio. En el capítulo II, se estructurará el marco metodológico e instrumentos de recopilación de información para el desarrollo de la investigación. Así mismo, en el capítulo III, se detallarán y analizarán los resultados obtenidos a partir de la metodología aplicada y el impacto del cambio del modelo de negocios en la empresa inmobiliaria. Finalmente, en el capítulo IV se presentarán las conclusiones, recomendaciones y propuesta de mejora en el modelo de negocio implementado por la empresa en el período de pandemia (2020-2021).

Antecedentes

Los últimos casos de estudio en torno a las empresas; sin importar su tamaño, han permitido obtener conocimientos de sus características y las relaciones con su entorno, y su necesidad de acciones estratégicas que faciliten la toma de decisiones (Molina, Armenteros, & López, 2014). Es aquí, donde aparece la competitividad, la cual Díaz, Quintana, & Fierro la definen como “la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento” (2020, citado de Cordero, Chavarría, Echeverri y Sepúlveda (2003), p. 147).

En la actualidad para Molina, Armenteros, & López et ál. (2014) ser competitivos es fundamental para el éxito del negocio, al construir y fortalecer la adaptación y respuesta a los retos del entorno o mercado en el que se desenvuelve. Dicho esto, para Díaz, Quintana, & Fierro et pal. (2020) “las organizaciones se vean en la necesidad de precisar estrategias que permitan ofrecer valor agregado a los productos o servicios que entregan al mercado y, satisfacer las necesidades de sus clientes más rápido que la competencia” (p. 148).

Rivera, Malaver, Maldonado, & Sarmiento (2018), mencionan que en el siglo XX la dirección estratégica ha estado enfocada en el estudio de los motivos que otorgan a una institución u organización a tener mejores resultados que la competencia. Es así como Palacios & Duque (2011), hablan sobre la presión de la apertura de los mercados del mundo, la cual “obliga a las empresas a crear novedades en sus estructuras, a partir de la modificación o creación de modelos de negocio” (p. 26).

Molina, Armenteros, & López et ál. (2014), define al modelo de negocio:

“como un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos que busca construir ciclos virtuosos y al tiempo debilitar la de los competidores. El papel de un modelo de negocio no es únicamente incrementar los beneficios afectando directamente el precio, volumen o coste a través de los ciclos virtuosos que genera, sino también deteriorar y, si es posible, interrumpir los ciclos de los competidores” (p. 40).

No se debe confundir o mal interpretar dos conceptos importantes, el cual es la estrategia y otro el modelo de negocio. La estrategia es un curso de acción, el camino el cual la organización sigue para crearse una posición y alcanzar sus objetivos. Elegir y seguir este camino implica decidir qué modelo de negocio usar en cada momento (Molina, Armenteros, & López et ál., 2014).

Por otro lado, Simbaña, Escobar, Rivera, Picón, & Romero (2018), mencionan que “la decisión de buscar una vivienda para una persona o una familia es una de las decisiones más importantes que la persona o familia realiza en su vida” (p. 12). Por ende, las transacciones o negociaciones que se realicen por compra, venta o alquiler de casa pertenecen al sector de la construcción, el cual según La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales [FLACSO] (2011), es “uno de los sectores más dinamizadores de la economía y como tal es considerado como motor activo de la misma, genera encadenamientos con gran parte de las ramas industriales, comerciales y de servicios de un país” (p. 6).

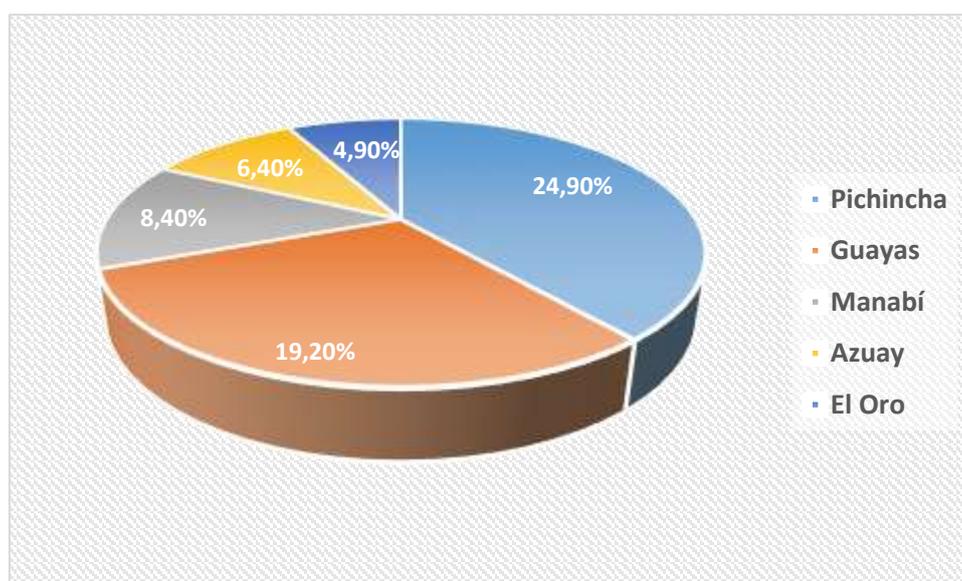
La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SCVS] menciona que “el sector de la construcción representa actualmente el 3% del Producto Interno Bruto

(PIB) a nivel mundial, generando un encadenamiento con otras industrias como la manufacturera, inmobiliaria, comercio y servicios, e impulsando, el crecimiento de las naciones” (2018, p. 4).

En el Ecuador, el sector inmobiliario y de la construcción, según Vascones & Villena (2018) “en las principales ciudades presenta situaciones y cambios, que han permitido ajustar el desarrollo de la industria en los últimos 15 años” (p. 1). Dicho lo anterior, la Figura 1 muestra las cinco principales provincias donde se concentra el 63.80% de las empresas a nivel nacional, en el gráfico se visualiza que las provincias de Pichincha y Guayas, son los territorios en donde se concentra la mayor oportunidad de negocio en el Ecuador (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2020).

Figura 1.

Porcentaje de concentración de empresas por provincia



Nota. Tomado y adaptado de “Directorio de Empresas y Establecimientos 2020”, por INEC, 2020, Ecuador.

Vascones & Villena et ál. (2018) mencionan que la construcción es el quinto sector con mayor participación en el empleo total. Por consecuente, existe una necesidad de mantener las plazas de trabajo en este sector y que el país pueda normalizarse tanto política como económicamente. Hecha esta salvedad, a continuación, en la Tabla 1 se muestra la estructura de empresas ecuatorianas por sector económico en el año 2020:

Tabla 1

Estructura de empresas ecuatorianas por sector económico

Sector Comercial	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	9.55%
Comercio	34.34%
Construcción	3.16%
Explotación de Minas y Canteras	0.21%
Industrias Manufactureras	8.32%
Servicios	44.42%

Nota. Tomado y adaptado de “Directorio de Empresas y Establecimientos 2020”, por INEC, 2020, Ecuador.

El sector de la construcción en el Ecuador, posee un rol importante en la sociedad, ya que genera gran cantidad de empleos; formales e informales, aportando a la generación de riquezas y fuente de sustento de gran parte de las familias ecuatorianas (SCVS et ál., 2018). A continuación, mediante la figura 2 se mostrará el promedio de plazas de empleo registradas en el Sector de la Construcción, período 2016-2020.

Figura 2.

Promedio de plazas de empleo registradas en el Sector de la Construcción, período 2016-2020



Nota. Tomado y adaptado de “Directorio de Empresas y Establecimientos 2020”, por INEC, 2020, Ecuador.

Con esto se desea destacar, la importancia del análisis de las mejores implementadas en el modelo de negocio de una empresa inmobiliaria de la ciudad Guayaquil durante el período de pandemia (2020-2021), la cual pertenece al sector económico de la construcción; y este, posee gran relevancia dentro de la economía ecuatoriana.

Formulación del problema

Para Jofré (2002), “la creciente globalización y tecnificación de los negocios, han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado” (p. 2). Estas nuevas estrategias diferencian a una empresa exitosa de una no exitosa, pero para Palacios & Duque et ál. (2011) esto depende de “numerosos factores, pero en muchas

ocasiones del cambio en el mercado, en la economía, en el producto o servicio; lo cual origina un cambio en la experiencia del consumidor y en sus percepciones y actitudes” (p. 26).

Es así, como Rosas, Rivera, Cardoso, & Menchaca (2019) afirman que “todo negocio tiene una estructura que rige el modo en el que se desarrolla, la cual está en constante cambio y requiere de instrumentos que innoven, para poder mantenerse en el mercado” (p. 1). Por ende, “es necesario que las empresas alteren sus modelos de negocio a medida que se desarrollan” (Palacios & Duque et ál., 2011, p. 26).

La innovación para Palacios & Duque et ál. (2011), “es un componente fundamental en la construcción de los modelos de negocio actuales, ya que se parte del hecho que sólo generará valor si tiene un elemento diferenciador dentro del mercado” (p. 32), y es aquí, donde la innovación en ellos permite el crecimiento del negocio, de sus ingresos y mantener o maximizar, los márgenes de beneficios (Zott & Amit, 2009).

Sin embargo, para García, Grillo, & Morte la aparición del COVID-19 ha ocasionado cambios en la sociedad; tanto en su conjunto, como en su entorno empresarial, el cual obliga a reconsiderar continuamente rutinas para sobrevivir (2021, citado de García y Esteban, 2020). En las empresas, según la CEPAL et ál. (2020) “la pandemia obligó a modificar las condiciones de seguridad para sus trabajadores, proveedores y clientes y la manera en que se relacionan entre sí” (p. 20).

Con la llegada del Covid-19 en Latinoamérica, se establecieron medidas fiscales para disminuir los efectos económicos, sociales y sanitarios de la pandemia (Balarezo, Cumbal, Vaca, & Villamarín, 2022). Ecuador no fue la excepción, menciona

Balarezo, Cumbal, Vaca, & Villamarín et ál. que mediante el decreto ejecutivo No. 107, el gobierno ecuatoriano:

“estableció un estado de excepción que aplicó restricciones a la libertad de tránsito y reuniones sociales, impuso un toque de queda, cerró las fronteras, aeropuertos, instauró el teletrabajo, suspendió las clases y las actividades no esenciales. Como consecuencia, el Producto Interno Bruto decreció en 12,5% y se incrementó la tasa de desempleo” (2022, citado de Banco Central del Ecuador, 2020, como se citó en Esteves, 2020, p. 148).

En este contexto y entorno desfavorable, muchas empresas sufrieron caídas significativas en su facturación, por lo cual se vieron afectadas las inversiones que tenían previstas (Bandrés, Conde, & Iniesta, 2021). En el sector de la construcción, debido al confinamiento y falta de obras, muchas empresas de este sector se vieron en la necesidad de reducir su personal administrativo y contratar a los obreros por cierta obra.

La problemática de este caso de estudio, se genera a partir de la necesidad de mejora en los modelos de negocios de las empresas del sector de la construcción y sus limitantes, desde la llegada de la emergencia sanitaria (COVID-19) en el Ecuador. Cabe recalcar que, el éxito o fracaso de un modelo de negocio, según Palacios & Duque et ál. (2011) depende “en gran medida de la forma en que interactúa con otros modelos del mismo sector” (p. 29), y es que sin competencia o empresas activas en el sector, la creación de un nuevo modelo o mejora en el mismo se torna inneficaz.

A partir de la problemática narrada, se planteó la siguiente pregunta de investigación.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles fueron las mejoras implementadas, durante la pandemia (2020-2021) en el modelo de negocio de una empresa inmobiliaria de la ciudad de Guayaquil?

Justificación

Para Montiel & Santiago, en la creación u origen de una empresa, una etapa fundamental e importante que no puede faltar, es la creación de la realidad inicial y el ambiente en el cual desea funcionar o actuar una empresa (2009, citado de Gartner; Bird; Starr, 1992; Gartner; Gatewood, 1992). Una vez constituida la empresa, para Martínez, Flores, & Martínez “tener una calidad superior a la de su competencia le supone contar con un factor clave para generar ventajas competitivas” (2010, p. 100).

Es así, como un modelo de negocio resume la forma en que una empresa, dotada de tecnología necesaria, puede configurar con éxito una estructura organizativa y sus relaciones con su entorno (Perkmann & Spicer, 2010, citado de Amit y Zott, 2001, p. 266). Con la finalidad de aumentar la competitividad en las organizaciones, la mejora continua en los modelos de negocios se torna como una herramienta básica y necesaria para conseguirlo (Marin, Bautista, & García, 2014, citado de Garcia-Lorenzo & Prado Prado, 2003).

La crisis a partir de la llegada del COVID-19, tuvo y sigue teniendo un impacto significativo sobre las condiciones de vida de los ciudadanos en el mundo. Dado esto, Vera, Tumbaco, & Concha et ál. (2021) mencionan que la emergencia sanitaria; ha afectado de manera abrumadora a los países del primer mundo y a los subdesarrollados, lo cual ha causado que la economía en esos países; por ejemplo, Ecuador se viera resquebrajada parcialmente por su políticas y planes de

contingencia.

En lo que se refiere a las variables estipuladas en el presente trabajo de investigación, se analizará las mejoras implementadas en el modelo de negocio de una empresa inmobiliaria, durante la llegada del COVID-19 al Ecuador, su relevancia, impacto y respectivo conocimiento de causa y efecto, en su estructura organizacional y el medio donde se desenvuelve la organización. Por tanto, la presente investigación contribuirá de manera positiva y activa al sector económico de estudio; el cual es el de la construcción, y a partir de las evidencias recopiladas se conocerá el presente y actualidad de la empresa inmobiliaria que forma parte de este sector económico y también proponer un modelo de negocio adecuado el cual haga frente al tema de estudio, orientado a los resultados que se obtengan.

Así mismo, este trabajo de investigación aportará y ayudará a futuras personas que deseen indagar e investigar sobre el tema; aplicando conceptualizaciones, teorías y marcos metodológicos. Al finalizar, se desarrollará una propuesta de un modelo de negocio adecuado a las empresas inmobiliarias en la ciudad de Guayaquil, el cual incluirán mejoras y tendrá el objetivo de la consecución de mejor rentabilidad, creación de ventajas competitivas y participación de mercado.

Objetivos

Objetivo General

Analizar las mejoras implementadas en el modelo de negocios durante pandemia período 2020-2021 en una empresa inmobiliaria en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Identificar las principales teorías relacionadas a los modelos de negocios en las empresas inmobiliarias durante pandemia período 2020-2021 en la ciudad de Guayaquil, así como identificar el modelo de negocio utilizado por la empresa antes de la pandemia.
- Establecer la metodología para realizar la investigación, elaboración de instrumentos para la recopilación de información que servirá para el análisis de las mejoras en el modelo de negocios en una empresa inmobiliaria durante pandemia en la ciudad de Guayaquil.
- Analizar los resultados obtenidos a partir de la metodología aplicada y el impacto del cambio del modelo de negocios para la empresa.

Limitaciones

En la mayoría de los trabajos de investigación, se presentan limitantes que el investigador no puede controlar, debido a variables o factores de entorno en el que se desenvuelve y desea realizar el caso de estudio. Es necesario señalar y definir las limitaciones establecidas en este trabajo de titulación, con la finalidad de que, quien tenga la necesidad u oportunidad de leer este caso de estudio, pueda entender el desarrollo de la información y comprender cada uno de los puntos establecidos. Por tanto, la siguiente investigación tiene las siguientes limitantes:

1. Limitado acceso a fuentes de información primaria, como producto de la emergencia sanitaria (COVID-19) que atraviesa el mundo y por ende, todo el Ecuador.
2. Escasa cultura en el país, más aún en la ciudad de Guayaquil para ser partícipes de proyectos de investigación o desarrollo de casos de estudios.

3. Se limita a considerar la información secundaria, como veraz.
4. Las encuestas realizadas al personal de la empresa inmobiliaria serán de manera virtual mediante la herramienta de Google forms.
5. El tiempo otorgado para concluir y sustentar el desarrollo del presente paso de estudio es de un semestre académico; el cual está conformado por cuatro meses.

Delimitaciones

Las delimitaciones presentadas, en el desarrollo de este caso de estudio fueron las siguientes:

- a. El tipo de empresa tomada como objeto de estudio, es una organización inmobiliaria, la cual forma parte del sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil.
- b. La información de este tipo de empresas se encuentra en el portal del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- c. El período para analizar en este trabajo de investigación es de dos años.

Capítulo I: Revisión Literaria

Marco Teórico

Modelo de Negocios

Definición de los Modelos de Negocio. Palacios & Duque et ál. (2011), indican que “el modelo de negocio se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad” (p. 24). Así mismo, Ricart (2009) indica “que un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (citado de Amit y Zott (2001), p. 14).

La empresa, para Torres (2019) en su aspiración de cumplimiento y logro de sus objetivos; ejecuta e implementa estrategias, las cuales tienen un alto impacto en los modelos de negocios y a su vez, en la propuesta de valor que esta ofrece. La estrategia, forma parte del factor diferenciador la cual complementa al modelo negocio, este le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y da origen a una posición única y valiosa que da sentido al modelo de negocio (Palacios & Duque et ál., 2011). Muchos autores; a partir de la década de los noventa, han definido en sus propios términos a los modelos de negocio y con este fin, se presenta la Tabla 2 la cual contiene mencionadas definiciones de cada autor, acerca de los modelos de negocio.

Tabla 2*Definiciones por autores de los modelos de negocio*

Autor	Definición
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la torta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998, p.4	Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso.
Linder y Cantrell, 2000, p.1-2	La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica, cómo esta hace dinero.
Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Petrovic et al., 2001, p.2	Un modelo de negocio describe la lógica de un "sistema de negocios" para crear valor que esté por debajo del proceso actual.
Magretta, 2002, p.4	Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero al darles ese valor
Rajala y Westerlund, 2005,p.3	La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones.
Andersson et al., 2006,p.1-2	Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores.
Baden-Fuller et al., 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés.

Autor	Definición
Al-Debei et al., 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
Zott y Amit, 2009, p.110	Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades.
Demil y Lecocq, 2009, p.87	Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia.
Salas, 2009, p.122	Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado
Ricart, 2009, p.14	Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones
Osterwalder y Pigneur, 2009, p.14	Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor
Svejenova et al., 2010, p.409	Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor.
Wikström et al., 2010	El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno.
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: recursos, políticas, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas.
George y Bock, 20117	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

Nota. Tomado de “Modelos de Negocios: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad”, por (Palacios & Duque et ál., 2011).

Componentes del modelo de negocio. Palacios & Duque et ál., en su investigación identifica seis elementos claves en los modelos de negocio: “clientes, proposición de valor para el cliente, estrategia competitiva, posición en la cadena de valor, organización interna del proveedor y capacidades clave y, lógica de generación de ingresos” (2011, citado de Kujala et al., 2010, p. 26). Por otra parte, Ricart et ál. (2009) establece nueve elementos de un modelo de negocio; “proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos” (p. 15).

Así mismo, Osterwalder & Pigneur (2011) creen que la forma de describir a un modelo de negocio es “dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (p. 15). Dado esto, se muestra la tabla 4 en la cual se menciona estos nueve módulos con sus características más relevantes.

Tabla 3*Módulos que componen el modelo de negocio*

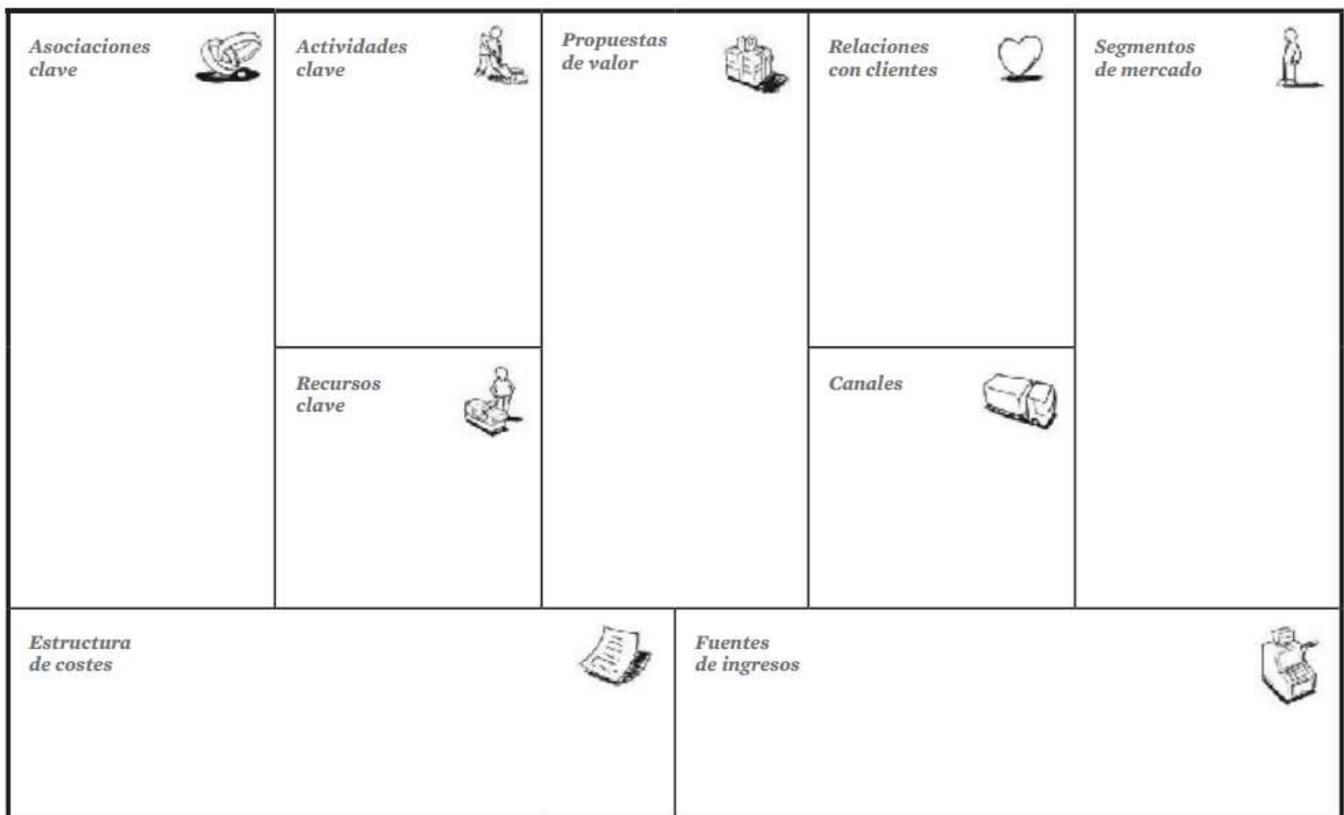
Módulos	Característica
<i>Segmentos de mercado</i>	Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.
<i>Propuestas de valor</i>	La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.
<i>Canales</i>	Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.
<i>Relaciones con clientes</i>	Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada.
<i>Fuentes de ingresos</i>	El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).
<i>Recursos clave</i>	Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.
<i>Actividades clave</i>	Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.
<i>Asociaciones clave</i>	Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.
<i>Estructuras de costes</i>	Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Nota. Tomado de “Generación de modelos de negocio”, por (Osterwalder & Pigneur et ál., 2011).

Estos nueve módulos que componen un modelo de negocio, forman parte de la base del lienzo de modelo de negocio, la cual se la denomina como una herramienta útil según Osterwalder & Pigneur et ál. (2011) parecida al lienzo de un pintor. Estos autores, recomiendan imprimir el lienzo en formato grande y así interactuar con rótulos cada sección de él. Este lienzo de modelo de negocio, se lo muestra a través de la figura 3 el cual es utilizado como herramienta para la creación de modelos de negocio nuevos o ya existentes.

Figura 3.

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Nota. Tomado de “Generación de modelos de negocio”, por (Osterwalder & Pigneur et ál., 2011).

Innovación en los modelos de negocio. Según Toniut (2020), la innovación es una necesidad y una constante en las organizaciones ya que “en los últimos 20 años muchos negocios que parecían sólidos desaparecieron y otros, nuevos, se instalaron rápidamente en nuestra sociedad. La tecnología de la información y la comunicación es gran responsable de este ascenso y descenso” (p. 139). Esto, lo confirma Zott & Amit (2009) los cuales indican que “a través de la innovación en los modelos de negocio se puede encontrar la tan anhelada ventaja competitiva sostenible” (p. 40). A continuación, mediante la Tabla 4 se detalla las razones por las cuales innovar en el modelo de negocio.

Tabla 4

Razones para innovar en un modelo de negocio – Claves de la Competitividad

Razones

1. Representa una fuente de futuras rentas que, a menudo, se pasa por alto y que, por lo tanto, está infrutilizada; una oportunidad para crear o aumentar los ingresos y beneficios a un coste relativamente bajo.
 2. Las desventajas económicas podrían traducirse en una ventaja de rendimiento sostenible difícil de imitar (al contrario que copiar sólo un producto o un proceso novedoso).
 3. Al advertir la potencialidad de este tipo de innovación, crece la sensibilidad de la dirección por los esfuerzos de la competencia en este sentido y es más fácil identificar amenazas competitivas
 4. Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
-

Nota. Tomado de “La importancia de innovar en el Modelo de Negocio”, por (Zott & Amit et ál., 2009).

La presión y versatilidad de los mercados en el mundo, obliga a las empresas a crear novedades, modificar o a su vez, crear nuevos modelos de negocios innovadores, esto lo afirma Palacios & Duque et ál. (2011) en su estudio, ya que menciona que “el 98% de las empresas afirman estar implementando grandes innovaciones para intentar ser más competitivas y exitosas” (p. 26). Cada modelo de negocio, para Zott & Amit, et ál. (2009) introduce a la empresa a un conjunto de socios y clientes, potencias proveedores y competidores los cuales inciden directamente en la capacidad del negocio de crear valor. Estos autores, recomiendan a los directivos de las empresas plantearse seis preguntas claves para abordar la innovación en un modelo de negocios, dichas preguntas se encuentran detalladas en la figura 4 a continuación.

Figura 4.

Preguntas Claves para plantearse la innovación en un modelo de negocio

1. ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio? ¿Qué necesidades percibidas se podrían satisfacer a través del diseño de un nuevo sistema de actividades?
2. ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?
3. ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de forma novedosa?
4. ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?
5. ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada una de las partes involucradas?
6. ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

Nota. Tomado y Adaptado de “La importancia de innovar en el Modelo de Negocio”, por (Zott & Amit et ál., 2009).

Modelos de negocio innovadores. En la actualidad, debido a la coyuntura económica y excesivos cambios tecnológicos, las empresas se han visto en la necesidad de implementar o adoptar estrategias innovadoras, las cuales le darán la posibilidad de competir y subsistir en un mercado (Ayala, 2016). Según Osterwalder & Pigneur et ál. (2011), “los innovadores de modelos de negocio no deberían centrarse exclusivamente en los segmentos de mercado existentes y deberían poner el ojo en segmentos nuevos o sin explotar. Muchos modelos de negocio innovadores triunfaron porque satisfacían necesidades desatendidas de clientes nuevos” (p. 129).

Es así como aparecen los principios de la innovación, uno de ellos es la innovación abierta; se refiere a la acción de trabajar con talentos de la misma empresa como también externos. Estos modelos, se utilizan según Osterwalder & Pigneur et ál. (2011) para “crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Esto puede hacerse de fuera hacia adentro y de adentro hacia afuera, proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa” (p. 109). Dada la Tabla 5, se muestra tres ejemplos de modelos de innovación abiertos con sus características más importantes para su fácil entendimiento.

Tabla 5

Ejemplos de modelos de negocios innovadores abiertos

Ejemplos	Principales Características
<i>Procter & Gamble: Conectar y Desarrollar</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Se dió forma a una nueva cultura de innovación: una cultura que cambió el patrón de I+D centrado en la empresa por un proceso de I+D abierto. * Uno de los puntos clave de esta cultura era la estrategia de conectar y desarrollar, consistente en explotar el trabajo de investigación interno mediante socios externos. * Procter & Gamble construyó tres puentes en el modelo de negocio para vincular las actividades de I+D y los recursos internos con el mundo exterior: empresarios del sector tecnológico, plataformas de internet y jubilados.

Fondos comunes de patentes de GlaxoSmithKline

* La estrategia de investigación de fondos comunes de patentes de GlaxoSmithKline tuvo una motivación un tanto diferente.

* El objetivo de la empresa era que los países más pobres del mundo tuviesen un acceso más fácil a los medicamentos y facilitar la investigación de enfermedades poco estudiadas.

* Esto se podía conseguir poniendo los derechos de propiedad intelectual pertinentes para el desarrollo de medicamentos en un fondo común de patentes para que otros investigadores pudiesen estudiarlos

El conector: InnoCentive

* InnoCentive pone en contacto a empresas que tienen problemas de investigación con investigadores de todo el mundo interesados en solucionar problemas que supongan un reto.

* Las empresas que publican sus retos de innovación en el sitio web de InnoCentive se conocen como seekers y ofrecen a los investigadores que proporcionen una solución adecuada premios en efectivo que van de los cinco mil dólares al millón de dólares.

* Los expertos que intentan resolver los problemas se llaman solvers.

* La propuesta de valor de InnoCentive consiste en reunir y poner en contacto a las empresas y los expertos.

Nota. Tomado y Adaptado de “Generación de modelos de negocio”, por (Osterwalder & Pigneur et ál., 2011).

Modelos de negocio en Internet. En los últimos años para Rojas, Yuste, Vázquez, & Celaya (2014), el internet ha transformado el modelo de negocio, estructura y organización de las empresas de muchos sectores. Dado este desarrollo del internet, las organizaciones y usuarios utilizan la red con la finalidad de establecer todo tipo de relación y con ello, realizar transacciones de bienes, servicios e información (Aguila & Padilla, 1999).

En este tipo de modelos de negocio, interviene el e-commerce el cual Silva la considera como “el proceso de comprar y vender bienes y servicios electrónicamente, mediante transacciones a través de Internet, redes y otras tecnologías digitales” (2009, citado de Laudon, 2002, p. 158) y a su vez, “origina muchos tipos nuevos de modelos de negocio y mejora exuberantemente algunos modelos ya usados” (De la Torre & De la Torre, 2017, p. 2).

Si algo distingue o define a la economía digital, según Rojas, Yuste, Vázquez, & Celaya et ál. (2014) “es su necesidad de búsqueda y de convergencia de nuevos

modelos de negocio para ir encontrando la mejor manera de conseguir los objetivos propuestos” (p. 8). Y es aquí, donde intervienen dos elementos importantes: la generación de ingresos y el valor generado para el usuario (De la Torre & De la Torre et ál., 2017).

En este contexto, De la Torre & De la Torre et ál. (2017) mencionan que “la identificación del modelo de negocios es un intento de simplificar la dinámica de los negocios en la web, pero no es absoluta ni suficiente ya que muchos negocios tienen modelos mixtos” (p. 2) y es necesaria esta mixtura propia del Internet, el cual es utilizado como herramienta para establecer relación comercial a través de portales o plataformas (Rojas, Yuste, Vázquez, & Celaya et ál., 2014).

A continuación, la Figura 5 detalla cuatro modelos de negocio en internet según los participantes que convocan y que son convocados.

Figura 5.

Modelos de negocio en Internet según los participantes que convocan



Nota. Tomado y Adaptado de “Modelos de Negocios en Internet”, por (De la Torre & De la Torre et ál., 2017).

Es preciso decir, que existen modelos de negocio en Internet según la operación que realizan; venta directa o intermediación. La tabla 6, muestra este tipo de modelos y sus características más relevantes.

Tabla 6

Modelos de Negocio en Internet según la operación que realizan

Modelo de Negocio	Resumen
<i>1. Micropagos - Contenido Fraccionado</i>	Los micropagos nacen en el entorno de Internet y, en cierto modo, tienen mucho que ver con los contenidos fraccionados y con el consumo por contenido.
<i>2. Pago por Consumo - Steaming / Pay per</i>	Pay per View es un modelo de negocio que nació en el sector de la televisión. Como indica su nombre, se trata de un sistema de pago en el que el usuario paga sólo por lo que ve, aunque fuera del medio audiovisual sería el “Pago por Consumo”.
<i>3. Suscripción</i>	Una de las ventajas de este modelo es la posibilidad de trabajar con una base de clientes fija en un tiempo concreto (semanal, mensual, anual) y, por tanto, contar con un flujo de ingresos también fijos, es decir, positivo, ya que los suscriptores pagan por adelantado.
<i>4. Membresía</i>	La membresía, el ser miembro de un servicio, es una modalidad de la que se comienza a hablar en los últimos tiempos, sobre todo en el sector de las comunicaciones. También se podría considerar un tipo de suscripción, aunque en términos generales, en realidad ser miembro o ser suscriptor son cosas algo diferentes.
<i>5. Freemium - Premium</i>	Este modelo consiste en ofrecer algún producto o contenido de manera gratuita mientras que para tener acceso a otra parte de los contenidos hay que pagar: el servicio llamado Premium.
<i>6. Por publicidad insertada</i>	Consiste en ofrecer contenido gratuito pero con publicidad insertada en los ebooks frente al Premium, que va sin publicidad además de obtener otras ventajas por el pago.
<i>7. Acceso Abierto</i>	El Acceso Abierto – u Open Access (OA) – hace referencia a todo tipo de acceso sin necesidad de suscripción previa o pago. Este modelo suele utilizarse más para ofrecer material de tipo educativo, científico o académico que está en relación directa con la gestión de adquisiciones y préstamos en las Bibliotecas.
<i>8. P2P - MOOC'S</i>	Es un modelo dirigido principalmente al entorno académico, científico o educativo, el peer-to-peer (o P2P; “de igual a igual”, literalmente) tiene un origen tecnológico.

Nota. Tomado y Adaptado de “Nuevos modelos de Negocio en la Era Digital”, por (Rojas, Yuste, Vázquez, & Celaya et ál., 2014).

Mejoras Continuas en una Empresa

La mejora continua según Asturias Corporación Universitaria constituye “uno de los principios de la Gestión de la Calidad Total. Se puede definir como una actividad recurrente destinada a aumentar la capacidad para cumplir los objetivos y expectativas de las organizaciones” (s.f., p. 3). También, Aguirre (2014) menciona que la mejora en las empresas se refiere “al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva” (p. 5).

Sin embargo, para Asturias Corporación Universitaria et ál., lo deseable es “mejorar un poco cada día, y convertirlo en un hábito, en vez de dejar las cosas tal como están, o abordar mejoras ocasionalmente, sin regularidad y con altibajos” (s.f., p. 3). Es así, como el esfuerzo de mejora continua según Aguirre et ál. (2014), “permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios” (p. 5).

Por otra parte, existen diferentes metodologías para abordar el tema de la mejora continua, la más utilizada y sencilla es el ciclo PHVA de Shewhart. Asturias Corporación Universitaria et ál. indica que “debe su nombre a las iniciales de sus 4 fases (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). También se le conoce como ciclo PDCA (Plan, Do, Check y Act)” (s.f., p. 4). Este, es utilizado para lograr la mejora continua de la calidad y su repetición permite que el proceso de mejora sea continuo y orientado hacia el objetivo. La Tabla 7 y Figura 6, muestran estos pasos o fases cuyo objetivo es alcanzar la mejor continua.

Tabla 7

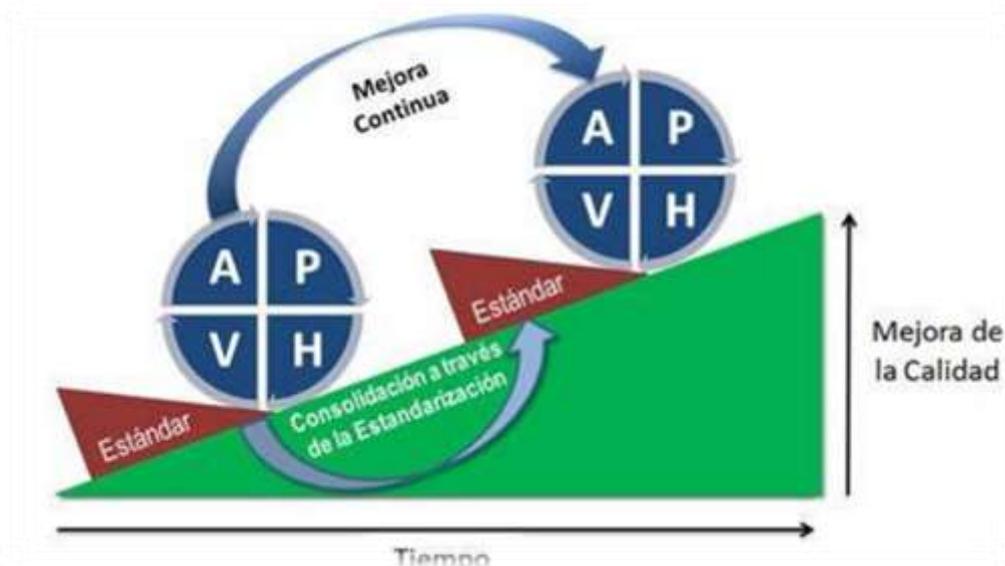
Fases para lograr la mejor continua en las empresas

Fase	Descripción
<i>Planificar</i>	Identifica el problema a resolver, estableciendo objetivos a alcanzar y los medios para conseguirlos.
<i>Hacer</i>	Aplica de forma controlada el plan establecido, recogiendo los datos para la verificación de la mejora.
<i>Verificar</i>	Comprueba los resultados del plan concebido e implantado y los compara con los objetivos de mejora establecidos. La verificación debe ser objetiva y sobre los datos reales medidos.
<i>Actuar</i>	Analiza y corrige las posibles desviaciones detectadas o, en su defecto, estandariza y consolida la nueva forma de hacer para que los resultados sean mejores.

Nota. Tomado y Adaptado de “Mejora Continua”, por (Asturias Corporación Universitaria et ál., s.f.).

Figura 6.

Repetición de las fases para lograr la mejora continua



Nota. Tomado de “Mejora Continua”, por (Asturias Corporación Universitaria et ál., s.f.).

Emergencia Sanitaria (COVID-19)

A finales del año 2019, según Mojica & Morales “una serie de casos de neumonía, hasta ese momento de origen desconocido, fueron identificados en la ciudad de Wuhan, China” (2020, p.73). Así mismo lo menciona Velázquez (2020), que se reportaron “los primeros casos en la ciudad de Wuhan, localizada en el departamento de Hubei, China a finales de diciembre del 2019” (p. 151). En estos casos, la presentación clínica tenía un leve parecido a una neumonía de tipo viral, con fiebre, tos seca e imágenes radiológicas incompatibles con las de una neumonía (Mojica & Morales et ál., 2020).

Una de las primeras advertencias al iniciar el brote pandémico en Wuhan, lo expresó un médico oftalmólogo de nombre Li Wenliang, quien fue acusado de infundir falsos rumores por parte del gobierno de China (Velázquez et ál., 2020). Una vez detectado el brote, “la autoridad sanitaria en China alertó a la Organización Mundial de la Salud (OMS) el día 31 de diciembre del 2019 sobre la aparición de casos de neumonía atípica de origen desconocido con la sospecha de una posible zoonosis” (Mojica & Morales et ál., 2020, p. 73).

Un estudio epidemiológico en Wuhan al inicio de la pandemia relacionó a los pacientes infectados con el contacto con personas que trabajaban en un mercado de mariscos, en el cual se comercializaba animales exóticos (Velázquez et ál., 2020). A finales del mes de enero del 2020, la OMS informó que el brote constituía a una emergencia de salud a nivel mundial; en la cual, el número de casos en todo el mundo

era de 7,818 personas contagiadas, la mayoría de ellas en China y 82 casos distribuidos en el mundo (Enríquez & Sáenz, 2021).

Para Guerrero (2020) “El SARS-CoV-2 es el agente casual de la nueva epidemia denominada COVID-19” (p. 3), la cual azotó fuertemente al Ecuador, en todo ámbito tanto en lo sanitario, social, económico y político (Ortiz & Fernández, 2020), es así como menciona Santilán & Palacios (2020) que el primer caso reportado en el Ecuador fue “el 29 de febrero del 2020 una mujer de 71 años compatriota que regreso de España el 14 de Febrero al país; el 13 de marzo del 2020 se notificó el deceso de la paciente 0” (p. 1).

Ante esto, menciona Ríos & Proaño (2021) que el Gobierno ecuatoriano “tomó acciones preventivas para evitar los contagios de esta enfermedad, tales como: suspensión de las actividades económicas y el confinamiento de los primeros meses (marzo y abril del 2020) de la crisis” (p. 37). En estos meses, “la pandemia alcanzó ribetes insospechados e hizo que Guayaquil volviera a las portadas. Imágenes de cuerpos fallecidos dejados a su suerte en la intemperie debido a la saturación de espacio en hospitales y morgues en la ciudad” (Chauca, 2021, p. 588). Al confinar a la población y suspender las actividades económicas, para Ríos & Proaño et ál., esto provocó;

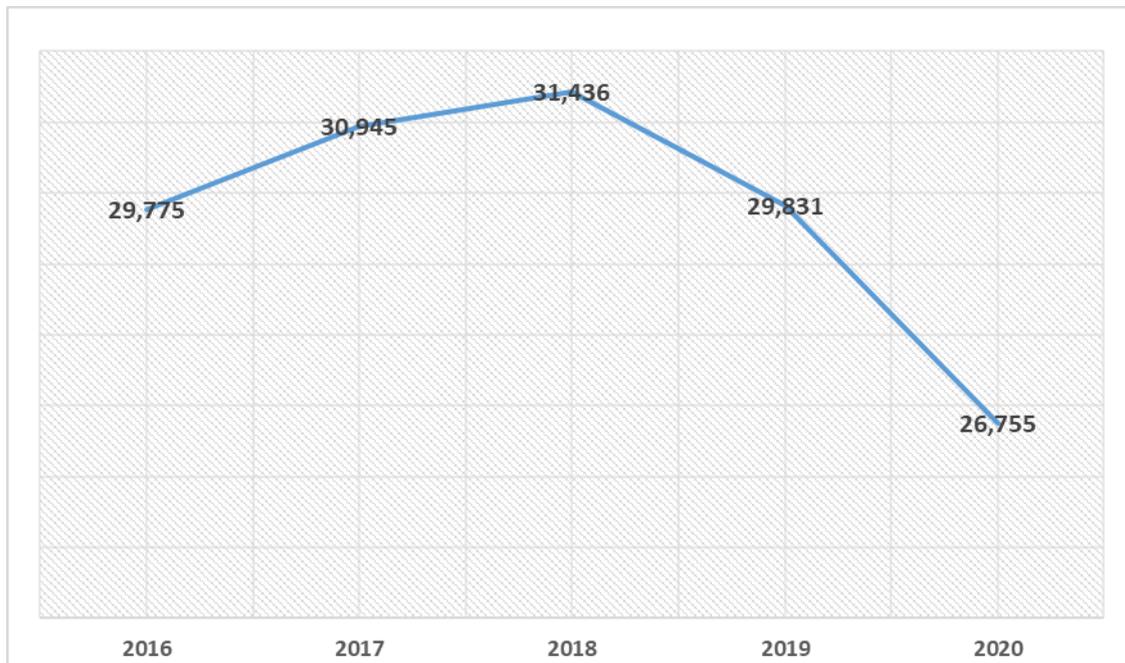
“una disminución de la demanda interna del país en un 12% con respecto al segundo trimestre anterior, lo que indudablemente afectó al sector de la oferta, puesto que se redujo en aproximadamente 13% incluyendo a los negocios y/o emprendimientos de los diferentes sectores de la economía del país y debilitando el aparato empresarial del Ecuador” (2021, citado de Banco Central del Ecuador, 2020b, p. 37).

Por otro lado, según Zambrano & Peña et ál. (2021), “el sector de la construcción ha sido clave para el desarrollo de otros negocios, debido al vínculo con otros sectores, considerando que algunos insumos fabricados por empresas de otros sectores; son utilizados en las primeras etapas de la construcción” (p. 71). Coincide con esto FLACSO et ál. (2011), ya que la construcción en el Ecuador es “un indicador clave de evolución y crecimiento de la economía; cuando la economía está en recesión, es uno de los sectores más afectados y; en épocas de bonanza, se constituye en uno de los sectores más dinámicos y activos” (p. 6).

En el mes de mayo del 2020, Zambrano & Peña et ál. (2021) menciona que “el gobierno ecuatoriano fue cambiando las políticas y permitió la apertura de ciertos sectores económicos, entre ellos la construcción que fue uno de los primeros en reactivarse cumpliendo con los protocolos de normas sanitarias y de bioseguridad” (p. 71). Datos del INEC et ál. (2020), el año 2020 fue el período en el que menos empresas activas registradas posee el sector de la construcción, con un total de 26,755 empresas a nivel país. Esto, se refleja y observa a través de la figura 7, la cual detalla los números de empresas activas registradas a nivel nacional, en el sector de la construcción durante el periodo 2016-2020.

Figura 7.

Número de empresas activas en el sector de la construcción, periodo 2016-2020



Nota. Tomado y adaptado de “Directorio de Empresas y Establecimientos 2020”, por (INEC et ál., 2020).

Marco Conceptual

Empresa

La empresa es la unidad de organización, la misma que presta sus servicios con fines lucrativos, en actividades mercantiles, industriales, comerciales, etc. (Sánchez, 2015).

Mercado

Para Kotler & Armstrong (2013), un mercado es “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores

comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio” (p. 8).

Competencia

Ortiz, Vicedo, González, & Recino (2015) reconocen al término competencia como un actuar de manera competente, capacidad de gestión para solucionar problemas en el desempeño con la utilización de los avances de la ciencia y la técnica para utilizarlos adecuadamente.

Consumidor

Se define al consumidor como “la persona que satisface sus necesidades o deseos al adquirir un producto que puede ser tangible o intangible” (Angeles, Avila, Flores, & Francisco, s.f., p. 1).

Sector Económico

Sánchez (2016), lo define al sector económico como cada una de las partes resultantes de la división de la actividad económica de un país, generalmente, teniendo en cuenta diferentes factores como el valor añadido de los bienes o servicios producidos.

Empresa Inmobiliaria

“Empresa dedicada a la comercialización de inmuebles, la cual funciona como intermediaria entre el propietario y el cliente, cobrando una comisión por dicha intermediación” (Patiño, s.f., p. 10).

Rentabilidad

Zamora (2008) la define como “la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones” (p. 57).

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se origina principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación (Díaz, 2009).

Pandemia

Infección humana con una nueva cepa, la cual se transmite entre personas en un país y se propaga a otros, con patrones de enfermedad que indican que la mortalidad puede ser grave (Henao, 2010).

Neumonía

Según Álvarez (2004), la neumonía puede definirse como “una lesión inflamatoria pulmonar en respuesta a la llegada de microorganismos a la vía aérea distal y parénquima” (p. 9).

Marco Referencial

Esta sección hace relevancia a aquellas investigaciones, estudios y tesis de grado, las cuales serán de gran aporte y significancia para el desarrollo del presente caso de estudio. Es así, como destaca la tesis de grado elaborada por Criollo & Saenz (2018), con título “Diseño de un modelo de negocio inmobiliario con asesorías

estructurales y adecuación de Espacios Interiores en Bogotá” la cual tuvo como propósito; Diseñar una propuesta desde la ingeniería civil que dé valor agregado a los modelos de negocio Inmobiliario, que contemple asesorías estructurales, adecuación de los espacios interiores del inmueble. Para realizar la investigación, las autoras tuvieron que analizar las variables macroeconómicas del mercado colombiano y factibilidad sectorial, la cuales dieron lugar al diseño del plan de negocio inmobiliario.

Por otra parte, Carvajal (2021) en su tesis previo a la obtención de su título de Maestría Profesional en Administración de Empresas, la cual se denomina “Modelo de gestión para empresas constructoras e inmobiliarias del Distrito Metropolitano de Quito con un enfoque en el Project Management Institute (PMI)”, aplicó encuestas al top 20 de las empresas inmobiliarias y constructoras a nivel nacional, con las cuales concluye que el modelo de negocio para empresas constructoras se debe dirigir, gestionar, monitorear y así mismo contar con una constante evaluación del mismo.

También se destaca el aporte y ayuda que tiene el documento “Guía Práctica para la elaboración de un Plan de Negocio”, elaborado por (Bóveda, Oviedo, & Yakusik (2015) para este caso de estudio. Destaca los componentes que debe evaluar, analizar y considerar el emprendedor para desarrollar un modelo de negocio, independientemente del sector económico en el que se desenvuelve la empresa y a su vez, concluye que la planificación de la idea de negocio en un plan de negocio no garantiza el éxito de una empresa, pero ayuda considerablemente a disminuir los riesgos y las equivocaciones.

Además, la investigación de Cabana, Cortes, Vega, & Cornejo (2016) la cual se titula “Modelo de negocio: análisis en empresas del sector construcción, región Coquimbo–Chile”, facilitó la obtención de factores críticos para la implementación de

un modelo de negocio; y a su vez, las decisiones claves alineadas que se deben implementar y beneficios generados como consecuencia de su utilización. La población objetivo de esta investigación, la conformaron las empresas socias de la Cámara Chilena de la Construcción, Región de Coquimbo-Chile, conformada por 136 empresas entre constructoras, inmobiliarias y proveedores.

Así mismo, la investigación “Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad”, desarrollada por Palacios & Duque et ál. (2011), evalúa las dos variables que se van analizar en este caso de estudio. Ellos concluyen que, la adopción de un modelo de negocio adecuado y correcto, será de gran ayuda para el posicionamiento competitivo de la empresa. También reflexiona sobre la innovación en los modelos de negocios, la cual es una mejora en la construcción de los mismos y generará valor si y sólo si, posee un elemento diferenciado en el mercado que se desenvuelve.

Con el objetivo de resumir lo expuesto en este marco referencial, se muestra la Tabla 8, la cual detalla un resumen, síntesis de los trabajos referentes utilizados para el desarrollo y entendimiento de este caso de estudio. Todas estas investigaciones, son de suma importancia, relevancia y aporte al mismo, ya que usan como base las mismas variables de estudio; Mejoras Implementadas y Modelos de Negocios.

Tabla 8*Resumen del Marco Referencial*

Título de la Investigación	Autor(es)	Año	País	Población	Hallazgos de la Investigación
Diseño de un modelo de negocio inmobiliario con asesorías estructurales y adecuación de Espacios Interiores en Bogotá	Criollo & Saenz	2018	Bogotá	N/A	En el sector inmobiliario se ha venido actualizando con diferentes modelos de negocios en la parte tecnológica, ayudando a que los tiempos sean más cortos y no se haga necesario desplazarse hasta la oficina para observar qué bien está ofertado o en efecto para colocarlo a la venta.
Modelo de gestión para empresas constructoras e inmobiliarias del Distrito Metropolitano de Quito con un enfoque en el Project Management Institute (PMI)	Carvajal	2021	Ecuador	Top 20 empresas Inmobiliarias	El modelo de negocio para empresas constructoras se debe dirigir, gestionar, monitorear y así mismo contar con una constante evaluación del mismo.
Guía Práctica para la elaboración de un Plan de Negocio	Bóveda, Oviedo, & Yakusik	2015	Paraguay	N/A	La planificación de la idea de negocio en un plan de negocio no garantiza el éxito de una empresa, pero ayuda considerablemente a disminuir los riesgos y las equivocaciones
Modelo de negocio: análisis en empresas del sector construcción, región Coquimbo–Chile	Cabana, Cortes, Vega, & Cornejo	2016	Chile	136 empresas entre constructoras, inmobiliarias y proveedores.	El uso efectivo del modelo de negocios en las empresas, si bien impacta directamente en el aumento de las ventajas competitivas de estas empresas, requiere que sus decisiones operativas y estratégicas, estén alienadas y sean sinérgicas entre sí.
Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad	Palacios & Duque	2011	Colombia	N/A	La innovación en los modelos de negocios, la cual es una mejora en la construcción de los mismos y generará valor si y sólo si, posee un elemento diferenciado en el mercado que se desenvuelve.

Contexto en el que se Desarrolla el Estudio: Inmovila

Grupo Vilaseca es un grupo empresarial multinacional, el cual se dedica al desarrollo de productos y servicios en diferentes sectores económicos, este grupo diversifica sus actividades en las industrias de Empaques, Alimentos, Suministros e Inmobiliario (Grupo Vilaseca, s.f.). El grupo empresarial, está conformado por 4 unidades de negocio, las cuales agrupan a sus diferentes empresas dependiendo el tipo de industria en la que desempeñan sus actividades, la figura 8 muestra estas empresas divididas según la industria.

Figura 8.

Unidades de Negocio que conforman al Grupo Vilaseca



Nota. Tomado del Sitio Web "Grupo Vilaseca", por (Grupo Vilaseca et ál., s.f.).

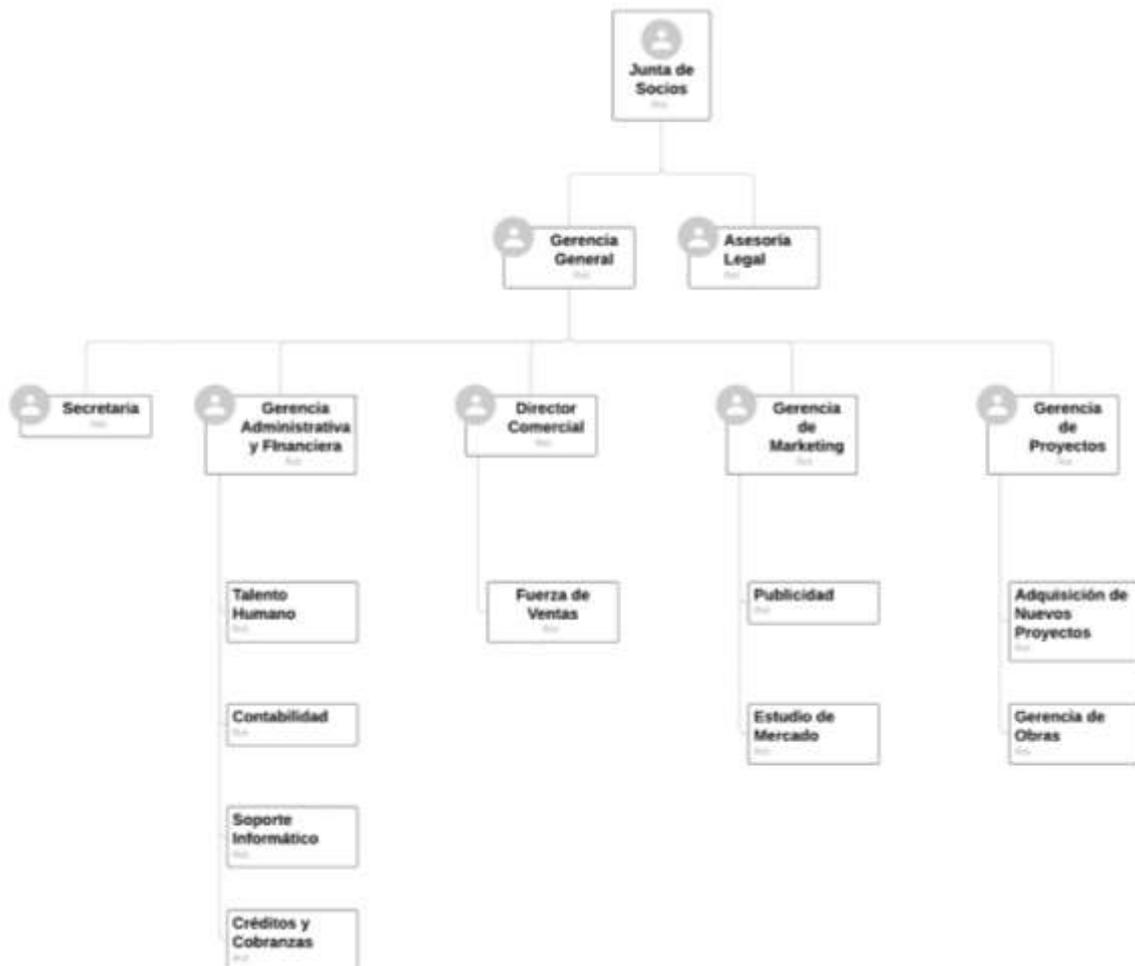
Inmovila, es una de las empresas del Grupo Vilaseca la cual crea proyectos de bienestar a sus clientes, comprometidos a crear soluciones inmobiliarias integrales (Grupo Vilaseca et ál., s.f.). Como misión de esta empresa se puede mencionar lo siguiente:

“ser una empresa orgullosamente ecuatoriana que trabaja con Calidad e Innovación para contribuir con el desarrollo y la sostenibilidad de la industria y del país. Nos apasiona crear proyectos asombrosos, funcionales, que perduren, sorprendan y ofrezcan gratas y novedosas experiencias, mejorando la calidad de vida de nuestros clientes” (INMOVILA, s.f.).

Por otra parte, se puede destacar la visión de Inmovila la cual tiene como objetivo generar soluciones inmobiliarias de primer nivel, las cuales se conviertan en referentes a nivel latinoamericano y del mundo (Grupo Vilaseca et ál., s.f.). A continuación, mediante la figura 9 se muestra el organigrama de la inmobiliaria, en la cual se puede observar la jerarquía en la empresa y así mismo las líneas de reporte que existen en la misma.

Figura 9.

Organigrama actual de la empresa Inmovila

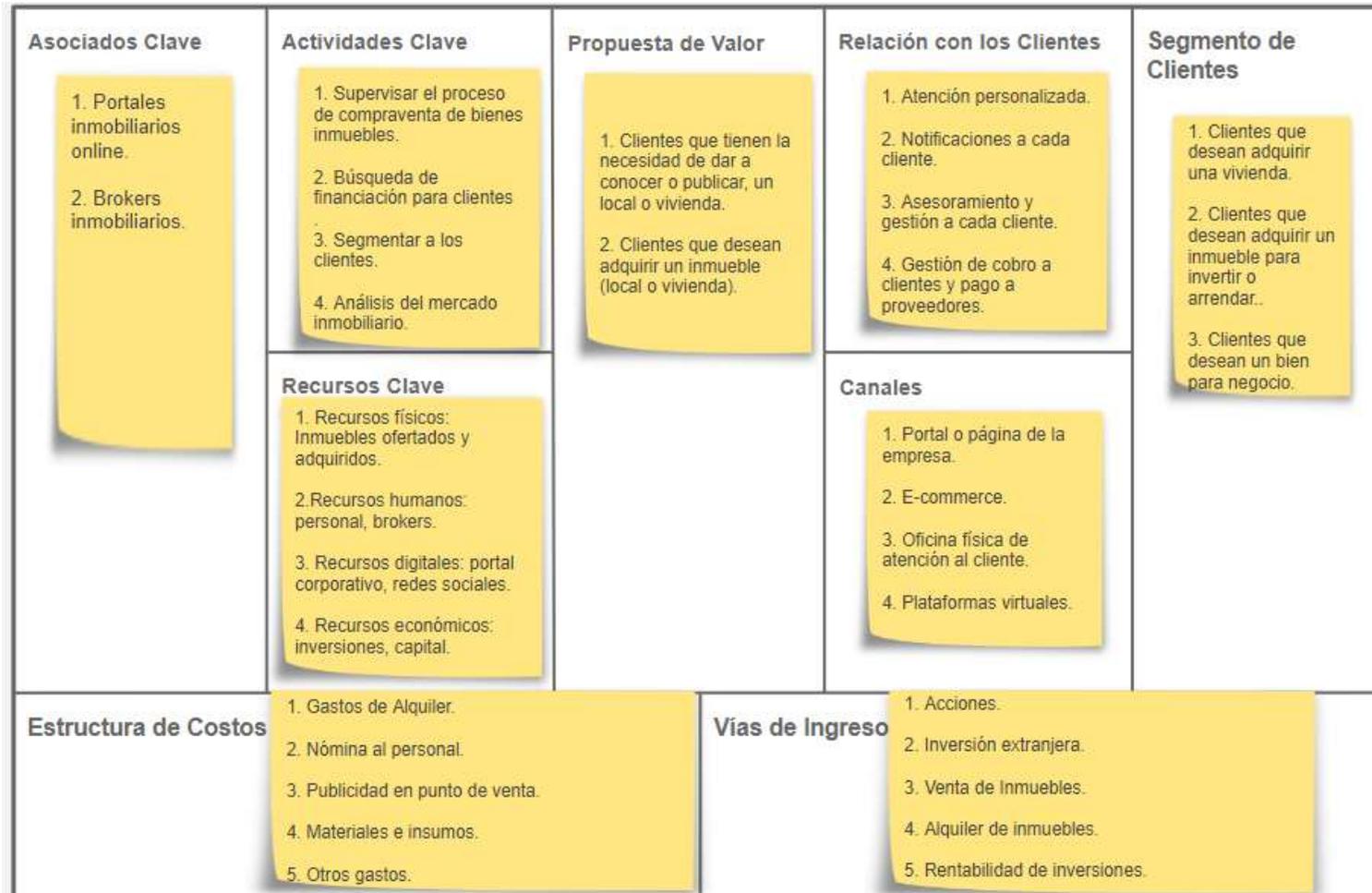


Modelo de Negocio de Inmovila antes de la crisis sanitaria (COVID-19).

Con el objetivo de dar a conocer el modelo de negocio inmobiliario de la empresa Inmovila antes de la pandemia, se muestra la figura 10 mediante el lienzo de Osterwalder & Pigneur et ál. (2011), el cual contiene los factores que componen dicho modelo de negocio, según sus módulos.

Figura 10.

Lienzo del modelo de negocio de Inmovila, antes de la pandemia (COVID-19)



Como asociados claves, Inmovila cuenta con brokers inmobiliarios certificados, con alta experiencia en el sector comercial y de la construcción. En lo referente a las Actividades Claves, la supervisión en cada uno de los procesos de compra-venta de bienes inmuebles, es uno de los procesos más estables y mejor estructurado que tiene, cada una de sus fases es controlada por un grupo de especialistas en atención al cliente y análisis del mercado en el que desempeña sus actividades.

Antes de la crisis sanitaria, la empresa contaba con una propuesta de valor al cliente, la cual consistía en la ayuda mutua y alto porcentaje de visualización y comercialización de bienes inmuebles que las personas deseaban poner en venta. Inmovila, desempeñaba el rol de intermediario cobrando bajas tasas en referencia al mercado, con un alto nivel de aceptación y cierre de venta de los locales o casas.

El Recurso clave sin duda alguna es el humano, ya que fruto del intelecto de cada uno y esfuerzo, ha podido crecer la empresa manteniéndose en los primeros puestos y con altas ventajas en referencia a sus competidores. La segmentación de sus clientes se encuentra definida por tres patrones; los clientes que desean adquirir una vivienda, los clientes que quiere comprar un bien para invertir o arrendar y los que desean adquirir el bien para un negocio en especial.

Como medio o canal de interacción con estos clientes, la empresa cuenta con su portal, oficinas físicas y la venta o primer acercamiento por medios electrónicos o virtuales. Por tanto, se puede destacar las vías de ingreso del negocio las cuales son; por inversiones, venta de un bien, acciones, alquiler de locales, etc.

Marco Legal

En lo referente a los modelos de negocio implementados o desarrollados en empresas pertenecientes al sector de la construcción, se deben acatar y acoger a varias normas, Leyes, obligaciones y restricciones, las cuales están estipuladas en la Constitución de la República del Ecuador, Ley de Compañías, Código de trabajo y se detallan a continuación.

Constitución de la República del Ecuador

Las empresas que desempeñan sus actividades en el sector de la construcción, deben regirse a las leyes estipuladas en la Constitución de la República del Ecuador (2008), la cual en sus artículos indica lo siguiente:

En la sección acerca del Ambiente Sano, la Constitución menciona:

Art. 15: El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua.

En la sección acerca del Trabajo y seguridad social, la Constitución menciona:

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

En la sección acerca de la Mujer Embarazada, la Constitución menciona:

Art. 43: El Estado garantizará a las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia los derechos a:

1. No ser discriminadas por su embarazo en los ámbitos educativo, social y laboral.
2. La gratuidad de los servicios de salud materna.
3. La protección prioritaria y cuidado de su salud integral y de su vida durante el embarazo, parto y posparto.
4. Disponer de las facilidades necesarias para su recuperación después del embarazo y durante el periodo de lactancia.

En la sección acerca de Personas usuarias y consumidoras, la Constitución menciona:

Art. 53: Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

Art. 54: Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

En lo referente a la Planificación participativa para el desarrollo:

Art. 280: El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y

coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

En la sección acerca de la Política Fiscal, la Constitución menciona:

Art. 288: Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

En lo referente al Trabajo y producción, se menciona en la Constitución:

Art. 319: Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 320: En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

En la sección acerca de Formas de Trabajo y su retribución, la Constitución menciona:

Art. 325: El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 327: La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

Art. 330: Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad. El Estado y los empleadores implementarán servicios sociales y de ayuda especial para facilitar su actividad. Se prohíbe disminuir la remuneración del trabajador con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición.

Ley de compañías

En la primera sección de la Ley de Compañías (1999), estipula las disposiciones generales en las cuales destacan los siguientes artículos a los que debe someterse toda empresa inmobiliaria:

Art. 2: Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo;

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

La compañía de responsabilidad limitada;

La compañía anónima; y,

La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Art. 5: Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

Art. 6: Toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajere obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas.

Art.10: Las aportaciones de bienes se entenderán traslativas de dominio. El riesgo de la cosa será de cargo de la compañía desde la fecha en que se le haga la entrega respectiva.

Art. 13: Designado el administrador que tenga la representación legal y presentada la garantía, si se la exigiere, inscribirá su nombramiento, con la razón de su aceptación, en el Registro Mercantil, dentro de los treinta días posteriores a su designación, sin necesidad de la publicación exigida para los poderes ni de la fijación del extracto. La fecha de la inscripción del nombramiento será la del comienzo de sus funciones.

Art. 20: Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías y Valores, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas, incluyendo tanto los propietarios legales como los beneficiarios efectivos, atendiendo a estándares internacionales de transparencia en

materia tributaria y de lucha contra actividades ilícitas, conforme a las resoluciones que para el efecto emita la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; y,

- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías y Valores.

Art. 26: El ejercicio económico de las compañías terminará cada treinta y uno de diciembre.

Código de Trabajo

Según la comisión de Legislación y codificación del Honorable Congreso Nacional (2005) con la finalidad de mantener actualizada la legislación laboral, ha codificado estas leyes, las cuales regirán para todo tipo de empresa.

Art. 2: Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social.

Art. 3: Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Art. 4: Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 11: Clasificación. - El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;

- g) Individual, de grupo o por equipo; y,
- h) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de mayo del 2008.

Art. 16: Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo. - El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

Art. 44: Prohibiciones al empleador. - Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;

- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso. En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

Art. 45: Obligaciones del trabajador. - Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

Art. 47: De la jornada máxima. - La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

Capítulo II: Metodología de la Investigación

Este capítulo II, se fundamenta en dar a conocer la metodología y técnicas, empleadas al detectar, recopilar y analizar datos; cuyas variables de estudio (mejoras implementadas y modelo de negocio) mencionadas en el capítulo I, las cuales forman parte del presente trabajo de titulación.

Hay que mencionar, además que se planteará el tipo de investigación con la cual se desarrollará la presente investigación, el alcance y los tipos de datos. También, se planteará un objetivo; seguido de un plan de ejecución y la pregunta necesaria de investigación, hechos que originarán el valor de cada una de las variables y darán lugar al correcto diseño y desarrollo de entrevistas y encuestas, las cuales se implementarán y estarán estructuradas, con la única finalidad de recolectar los datos en la muestra seleccionada y calculada en el presente trabajo de investigación.

Objetivo

Análisis de las Mejoras Implementadas en el Modelo de Negocios Durante Pandemia en una Empresa Inmobiliaria en la Ciudad de Guayaquil.

Pregunta

¿Cuáles son las mejoras implementadas en el modelo de negocios en la empresa inmobiliaria, durante la pandemia (COVID-19)?

Alcance

El alcance de este proyecto de titulación, es de tipo descriptivo, puesto que es un método de investigación no experimental; en el cual se especifica las características y propiedades importantes de las mejoras implementadas en la

empresa inmobiliaria ubicada en la ciudad de Guayaquil y, correlacional ya que; se desea conocer si su impacto fue positivo o no en el modelo de negocio de la empresa, durante la crisis sanitaria (COVID-19) periodo 2020-2021. Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), con los estudios descriptivos se busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92).

Se debe agregar que, el enfoque que se trabajará en el presente trabajo de investigación es cualitativo con diseño fenomenológico, con la finalidad de determinar cuales fueron las mejoras que se implementaron durante la pandemia, en el modelo de negocio de la empresa Inmovila, institución inmobiliaria ubicada en la ciudad de Guayaquil. Por tanto, en la investigación se utilizará la recopilación y análisis de datos, con el objetivo de dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación y revelar, dar a conocer nuevas interrogantes o sucesos de relevancia en el proceso de interpretación y sustento del caso de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista et ál., 2014).

Tipo de Metodología

Metodología de la investigación

Este caso de estudio, se fundamentará y desarrollará en base al método analítico el cual, para Hernández, Fernández, & Baptista et ál. (2014) está dirigido y orientado a las experiencias de los participantes, encaminándolos hacia la exploración, descripción y entendimiento del mismo. Además de esto, se tomará el control de cada una de las variables independientes del presente caso, una de ellas son las mejores implementadas y la otra es el modelo de negocio de una empresa inmobiliaria, determinando así la conexión y relación de causa entre ellas. Según

Hernández, Fernández, & Baptista et ál. (2014) el proceso analítico se basa en “la inmersión de los datos y búsqueda de clasificaciones (tipos) repetidas, en las codificaciones y en las comparaciones que caracterizan al enfoque de la teoría fundamentada” (p. 521).

Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es de la teoría fundamentada, ya que este diseño según Hernández, Fernández, & Baptista et ál. (2014) “identifica los conceptos implicados y la secuencia de acciones e interacciones de los participantes” (p. 475) y a partir de esto, tener la posibilidad de analizar las mejoras implementadas en el modelo de negocio de una empresa, durante un período establecido.

Para esto, Hernández, Fernández, & Baptista et ál. (2014) menciona que el propósito de la misma, es desarrollar teoría basada en datos empíricos, aplicados a áreas específicas y así, sustentar una aproximación basándose o derivándose de los datos recolectados en campo. En este contexto, las herramientas y técnicas empleadas serán las entrevistas a profundidad a las líneas de jefaturas de las áreas involucradas en las mejoras de la empresa; como también, encuestas estructuradas las cuales contienen 12 preguntas y se realizará al personal administrativo de la empresa.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se llevará a cabo es mixta, tanto cualitativa como cuantitativa. A la cual Hernández, Fernández, & Baptista et ál. (2014) se refiere a un tipo de investigación, que utiliza las fortalezas de ambos tipos de indagación (cualitativa y cuantitativa), combinándolas y con la capacidad de minimizar

debilidades potenciales y así analizar una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría. Cabe recalcar, que no interferirá o cambiará el resultado del análisis, los comentarios o experiencias de los participantes, en relación a las entrevistas realizadas.

Instrumento de Investigación

Con la finalidad de obtener y recolectar los datos que darán lugar al análisis y sustento del tema del presente trabajo de titulación, se desarrollarán y emplearán entrevistas a dos altos mandos en la inmobiliaria y encuestas estructuradas a la muestra seleccionada dentro de la empresa.

Entrevistas

Las entrevistas que se desarrollarán en esta investigación, involucra un entrevistador, que es quien coordina y maneja el proceso de conversación. Se harán preguntas estructuradas y el entrevistado es quien responderá a cada una de ellas, son preguntas abiertas, de conocimiento y puntos de vista. Para Hernández, Fernández, & Baptista et ál. (2014), las entrevistas son una reunión que tiene como finalidad “conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403). Mencionado esto y referente al caso de estudio, se realizarán dos entrevistas a colaboradores de alto rango en la inmobiliaria, se hace referencia al señor Teófilo Justillos, Gerente del Departamento de Ventas de la empresa Inmovila y a la señora Carla De Santis, Gerente del Departamento Comercial de la empresa. Las entrevistas estarán estructuradas, por seis preguntas abiertas, las cuales se encuentra detalladas en el Anexo 2 de la presente investigación.

Encuestas

Pobea (2015) define a la encuesta como “una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos” (p. 3). Dicha encuesta, se encuentra estructurada por 15 preguntas cerradas, las cuales se encuentran detalladas en el apartado de Anexos (Anexo 1). Es preciso acotar, que se utilizará la escala de Likert la cual se refiere a una escala de intervalos parecidos, que medirán las actitudes de los participantes frente a cada pregunta (Ospina, Sandoval, Aristizábal, & Ramírez, 2005). La fuente de datos, que se utilizará para hacer posible el análisis de información y comprobación de la hipótesis, es la Encuesta Estructural Empresarial efectuada por el INEC en el año 2020. La misma, que filtra a la empresa Inmovila en el sector económico de la construcción como activa en la ciudad de Guayaquil, generando empleo y aportando a la economía del país.

Tipo de Muestreo

Partiendo de que una muestra puede ser obtenida de dos tipos; probabilísticamente y no probabilísticamente. Según Otzen & Manterola (2017) la representación de una muestra, permite:

“generalizar los resultados observados en ésta, a la población accesible (conjunto de sujetos que pertenecen a la población blanco, que están disponibles para la investigación); y a partir de ésta, a la población blanco. Por ende, una muestra será representativa o no; sólo si fue seleccionada al azar, es decir, que todos los sujetos de la población blanco y accesible, tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados

en esta muestra y por ende ser incluidos en el estudio (técnica de muestreo probabilístico) (p. 227).

Población y Muestra

Población

Hernández, Fernández, & Baptista et ál. (2014), definen a la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). Es así, como la población debe definirse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo. En este caso de estudio, la población definida son los trabajadores administrativos de la empresa Inmovila de la Ciudad de Guayaquil los cuales; a corte junio 2022, suman un total de 58 empleados.

Muestra

Para Hernández, Fernández, & Baptista et ál. (2014), la muestra es “un subgrupo o subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población, el cual todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 175). Estos mismos autores, mencionan a la muestra probabilística, la cual todos los elementos de esta población, tienen la posibilidad de ser escogidos o elegidos para la muestra.

Por lo tanto, en esta investigación la muestra no será calculada y se define y selecciona a 10 asesores comerciales de la empresa Inmovila, ellos se encuentran realizando sus actividades en la Urbanización Vilanova, ubicada en el Km. 13 vía Salitre.

Análisis de Datos

El proceso que se llevará a cabo para analizar los datos cualitativos de las entrevistas y cuantitativos de las encuestas en el presente caso de estudio, consistirá en la recolección y extracción de datos no estructurados (entrevista) y estructurado y a su vez expresado de forma cuantificable o numérica (encuestas). Estos datos, serán estructurados e interpretados por los investigadores mediante la técnica descriptiva con el único objetivo de presentar los resultados y desarrollar una propuesta de modelo y así dinamizar el modelo de negocio implementado por la empresa inmobiliaria.

Capítulo III: Resultados

En el presente capítulo se presentarán los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos e información a la muestra seleccionada mediante las encuestas y entrevista al jefe de Ventas de la empresa Inmovila.

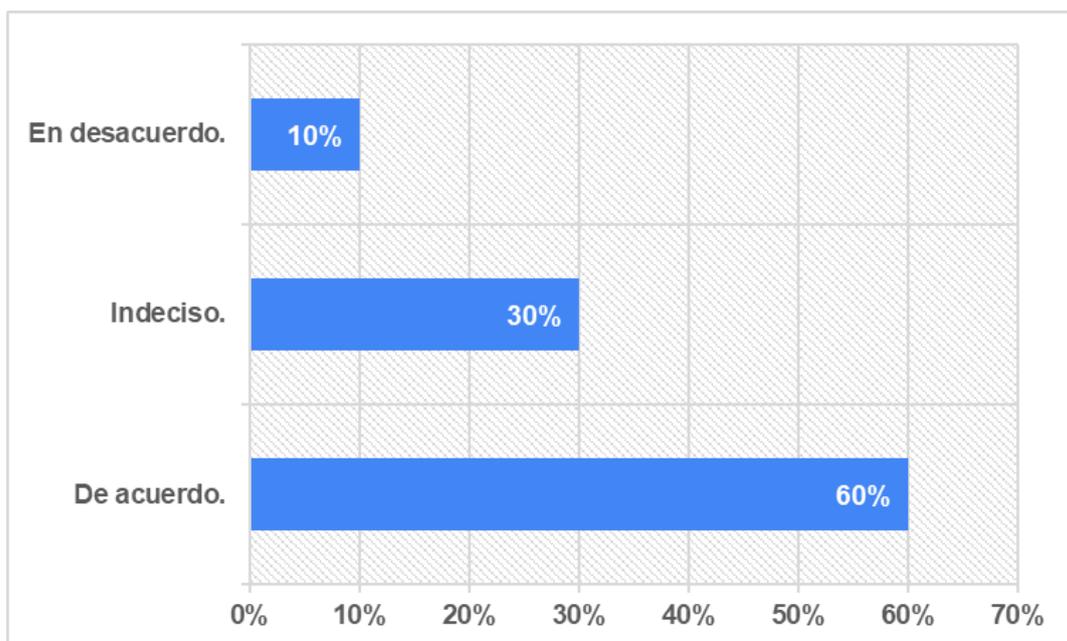
Resultados de Encuestas

Preguntas sobre el Modelo de Negocio antes de la Pandemia

La figura 11 la cual se muestra a continuación, detalla el criterio de los encuestados acerca del modelo de negocio de la empresa Inmovila, antes de la crisis sanitaria (Covid-19), y si esta, se encontraba enfocada en la generación de ingresos. En este sentido, el 60% de los colaboradores encuestados estuvieron de acuerdo con esta afirmación, el 30% indeciso y el 10% en desacuerdo.

Figura 11.

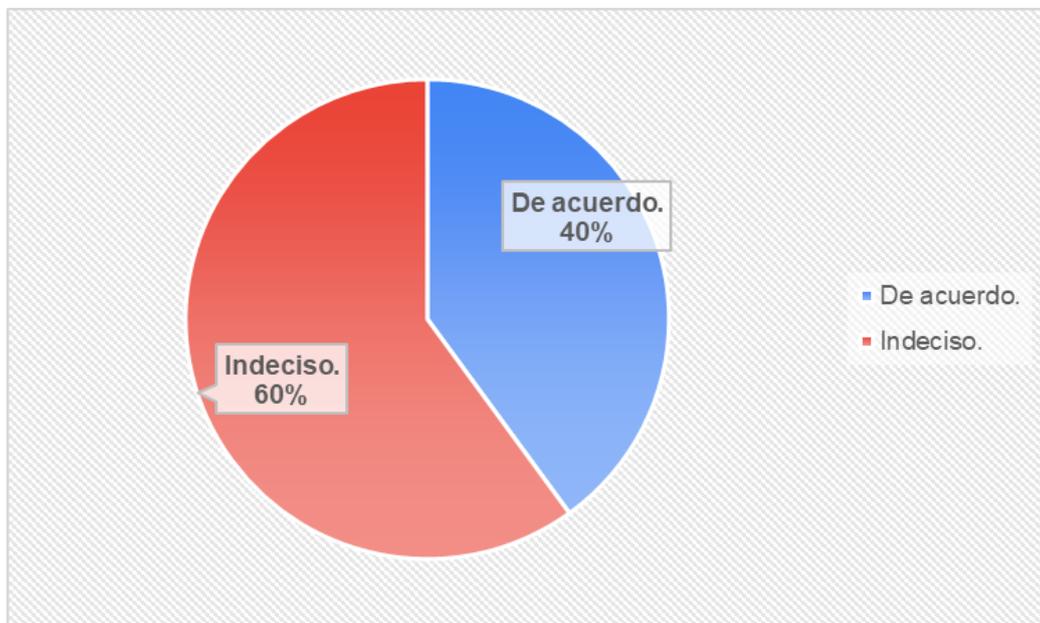
Criterio de los encuestados acerca del Modelo de Negocio anterior



Es importante indicar que este modelo de negocio anterior, según el 40% de los colaboradores de la inmobiliaria, se encontraba enfocado en la satisfacción del cliente y el 60% se encontraba indeciso al no concordar con el criterio de los otros encuestados. Esto se puede visualizar, mediante la figura 12 la cual muestra los porcentajes de las opiniones acerca del antiguo modelo de negocio de Inmovila y su enfoque, orientado a la satisfacción del cliente.

Figura 12.

Enfoque del Modelo de Negocio anterior



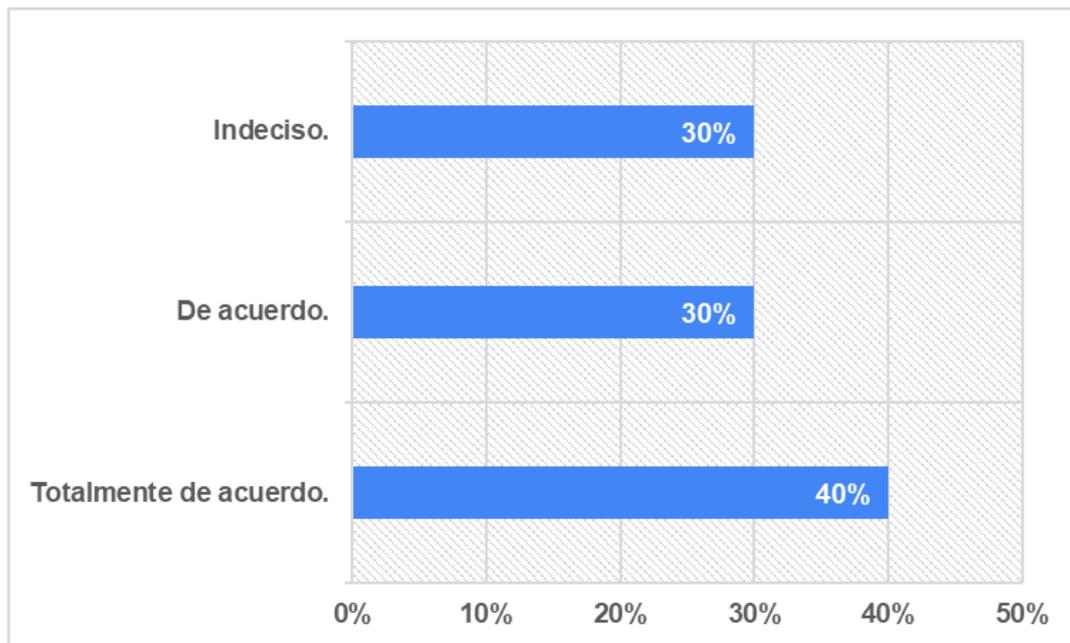
Preguntas sobre las Mejoras implementadas en el Modelo de Negocio

La figura 13 la cual se muestra a continuación, detalla la opinión de los colaboradores de la empresa Inmovila encuestados, acerca de la implementación de mejoras en el modelo de Negocio de la misma, durante la pandemia. Un 70% de los colaboradores se encuentran de acuerdo (40% Totalmente de acuerdo y 30% De acuerdo) y afirman que si se implementó dichas mejoras en el modelo de negocio de

Inmovila. El 30% restante, se encontró indeciso sobre esta implementación, los cuales no afirmaron y mucho menos la negaron.

Figura 13.

Afirmación de los colaboradores acerca de la implementación de mejoras en el Modelo de Negocio de Inmovila, durante la Pandemia



En este mismo contexto y durante la pandemia (COVID-19); según el criterio de los encuestados, las áreas que estuvieron involucradas en la mejora implementada en el modelo de negocio de la empresa Inmovila, son la Comercial, la Financiera, la de Contabilidad y R.R.H.H. como las más destacadas. Lo antes mencionado, se puede visualizar en la tabla 9, la cual se presenta a continuación.

Tabla 9*Áreas involucradas en las mejoras en el modelo de negocio inmobiliario*

Respuestas	Porcentaje de selección
a. Contabilidad., b. RRHH., c. Financiero., d. Fuerza de Venta., e. Comercial.	10%
a. Contabilidad., b. RRHH., d. Fuerza de Venta.	10%
a. Contabilidad., c. Financiero., d. Fuerza de Venta., e. Comercial.	10%
b. RRHH., c. Financiero., d. Fuerza de Venta.	10%
b. RRHH., c. Financiero., e. Comercial.	10%
b. RRHH., d. Fuerza de Venta.	10%
b. RRHH., d. Fuerza de Venta., e. Comercial.	20%
e. Comercial.	20%

Preguntas sobre los Procesos en Inmovila

La tabla 10, se puede visualizar los principales procesos que fueron mejorados, actualizados o cambiados en el modelo de negocio de la empresa Inmovila, durante la crisis sanitaria. En el cual destaca, el proceso de generación de valor en los servicios que brinda la empresa, también fue mejorado el Canal de atención e interacción con el cliente y la supervisión del proceso de compra-venta de bienes inmuebles, tanto de parte del cliente como de la inmobiliaria.

Se debe agregar también, que a criterio de los colaboradores los procesos que se deben mejorar o actualizarse, debería ser la segmentación de los clientes según el mercado objetivo; a la cual el 50% de los encuestados seleccionaron esta opción en cada una de sus respuestas. También se destaca, la estructura sostenible de costos, la inversión en la capacitación del Recurso Humano sin descuidar, la supervisión del proceso de compra-venta de bienes inmuebles, las cuales el 40% de

los colaboradores seleccionaron estas opciones en sus respuestas. Todo esto se muestra a continuación a través de la tabla 11.

Tabla 10

Principales procesos mejorados en el modelo de negocio de la empresa Inmovila

Respuestas	Porcentaje de selección
a. Supervisión del proceso de compra-venta de bienes inmuebles.	10%
a. Supervisión del proceso de compra-venta de bienes inmuebles., c. Propuesta de valor en los servicios que otorga la empresa., f. Canales de atención e interacción con el cliente.	20%
a. Supervisión del proceso de compra-venta de bienes inmuebles., f. Canales de atención e interacción con el cliente.	10%
b. Segmentación de los clientes según el mercado meta., c. Propuesta de valor en los servicios que otorga la empresa.	10%
b. Segmentación de los clientes según el mercado meta., c. Propuesta de valor en los servicios que otorga la empresa., f. Canales de atención e interacción con el cliente.	10%
c. Propuesta de valor en los servicios que otorga la empresa., d. Estructura sostenible de costos., e. Inversión en la capacitación del Recurso Humano., f. Canales de atención e interacción con el cliente.	10%
c. Propuesta de valor en los servicios que otorga la empresa., d. Estructura sostenible de costos., f. Canales de atención e interacción con el cliente.	10%
d. Estructura sostenible de costos., f. Canales de atención e interacción con el cliente.	10%
e. Inversión en la capacitación del Recurso Humano., f. Canales de atención e interacción con el cliente.	10%

Tabla 11

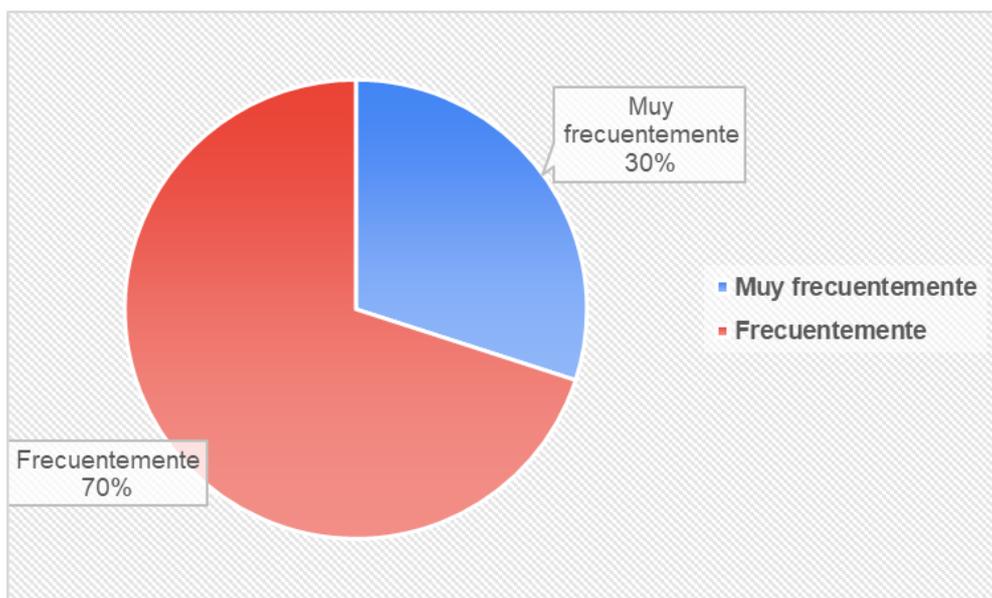
Principales procesos que necesitan ser mejorados en el modelo de negocio de la empresa Inmovil, según el encuestado

Respuestas	Porcentaje de selección
a. Supervisión del proceso de compra-venta de bienes inmuebles., b. Segmentación de los clientes según el mercado meta., e. Inversión en la capacitación del Recurso Humano.	10%
a. Supervisión del proceso de compra-venta de bienes inmuebles., c. Propuesta de valor en los servicios que otorga la empresa.	10%
a. Supervisión del proceso de compra-venta de bienes inmuebles., c. Propuesta de valor en los servicios que otorga la empresa., f. Canales de atención e interacción con el cliente.	10%
b. Segmentación de los clientes según el mercado meta.	20%
b. Segmentación de los clientes según el mercado meta., d. Estructura sostenible de costos.	10%
b. Segmentación de los clientes según el mercado meta., d. Estructura sostenible de costos., e. Inversión en la capacitación del Recurso Humano., f. Canales de atención e interacción con el cliente.	10%
b. Segmentación de los clientes según el mercado meta., e. Inversión en la capacitación del Recurso Humano.	10%
c. Propuesta de valor en los servicios que otorga la empresa., f. Canales de atención e interacción con el cliente.	10%
e. Inversión en la capacitación del Recurso Humano.	10%

A continuación, la figura 14 muestra la opinión de los colaboradores encuestados acerca de los productos y servicios que ofrece la inmobiliaria después de la mejora implementada en el modelo de negocio; y si estos, satisfacen las diferentes necesidades de sus clientes. El 100% de los empleados (30% muy frecuentemente y 70% frecuentemente), están seguros que estos productos y servicios satisfacen con frecuencia las necesidades del cliente.

Figura 14.

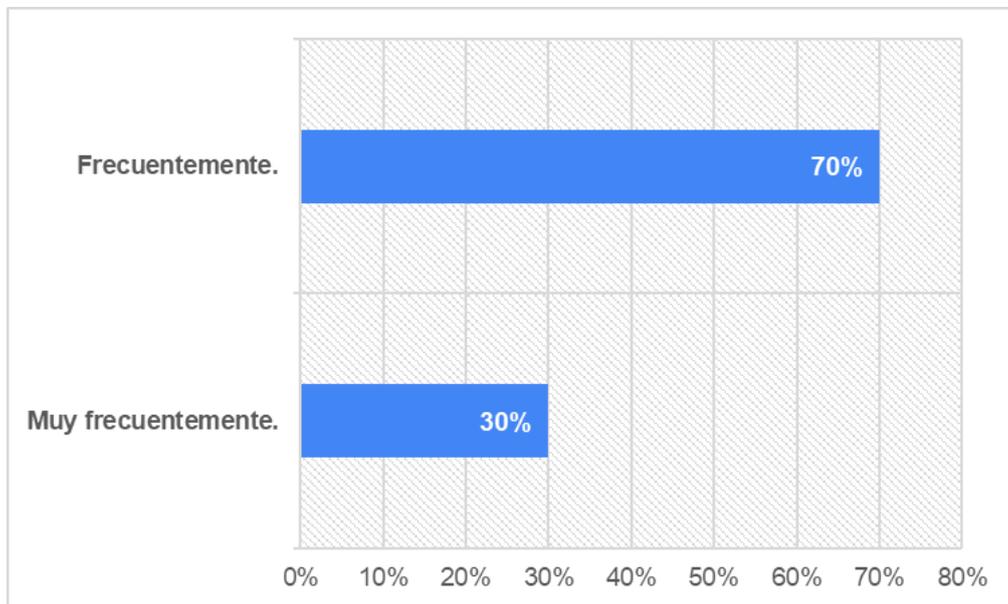
Opinión de los colaboradores acerca de los productos y servicios que ofrece la inmobiliaria



En este mismo contexto, y en referencia a la satisfacción de las necesidades del cliente, los encuestados opinan que estos productos y servicios que ofrece la inmobiliaria, frecuentemente crean valor al satisfacer dichas necesidades. Mediante la figura 15 se puede visualizar lo antes mencionado.

Figura 15.

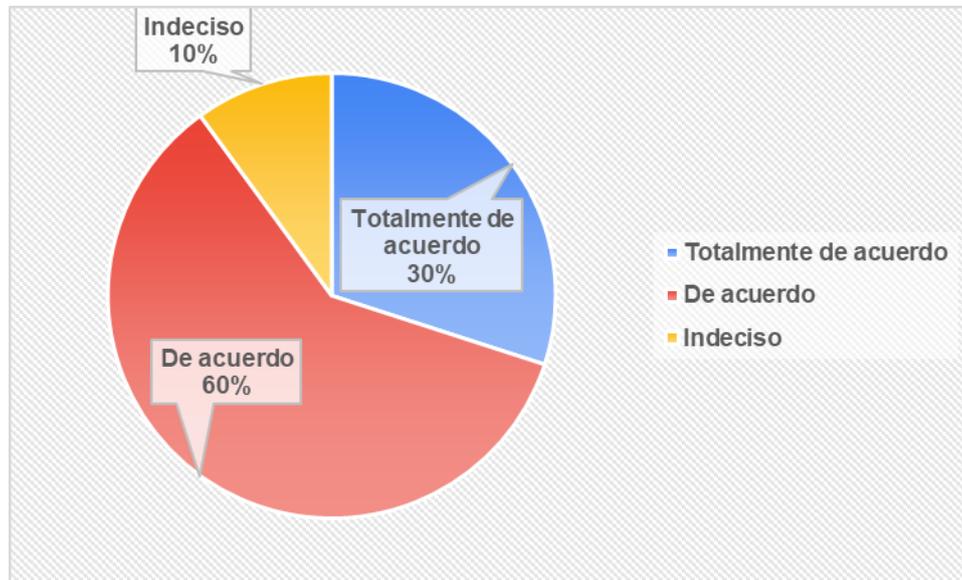
Opinión de los colaboradores acerca de la creación de valor a partir de los productos y servicios que ofrece la inmobiliaria



Así mismo, la figura 16 muestra el criterio de los colaboradores encuestados acerca de la mejora en el modelo de negocio de la inmobiliaria, y si esta ha fortalecido y creado fidelidad en sus clientes. El 90% de ellos, están de acuerdo con esta afirmación (30% Totalmente de acuerdo y 60% De acuerdo) y solo el 10% se encuentra indeciso ante esta salvedad.

Figura 16.

Criterio de los encuestados acerca de la creación de fidelidad de los clientes, a partir de las mejoras en el modelo de negocio



Por otra parte, al encuestar a los colaboradores de la empresa Inmovila y preguntarles sobre si consideran que realizan actividades de forma novedosa en el proceso de venta, una vez implementadas las mejoras en el modelo de negocio de la empresa, el 100% de ellos estuvo de acuerdo (40% Totalmente de acuerdo y el 60% De acuerdo), esto se puede visualizar en la figura 17 la cual se muestra a continuación.

Figura 17.

Criterio de los encuestados acerca de las actividades en el proceso de venta

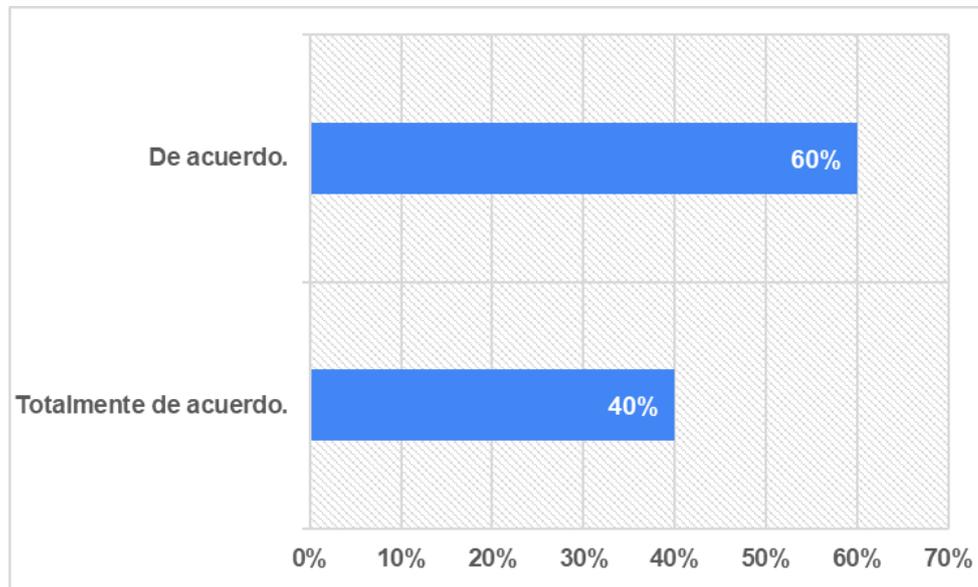
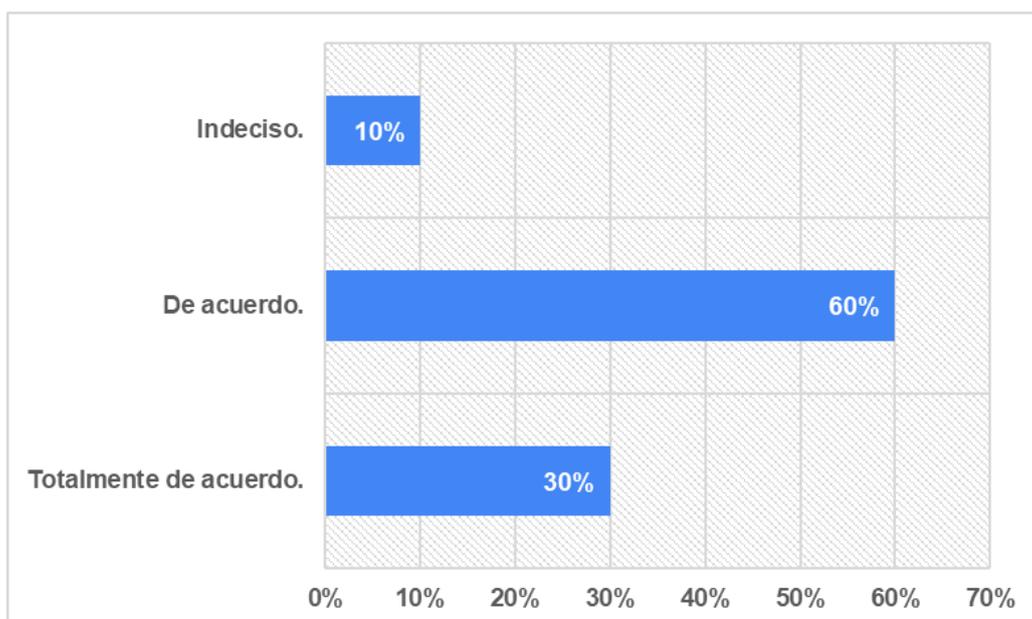


Figura 18.

Opinión de los encuestados acerca del tiempo que perdurarán las mejoras en el modelo de negocio

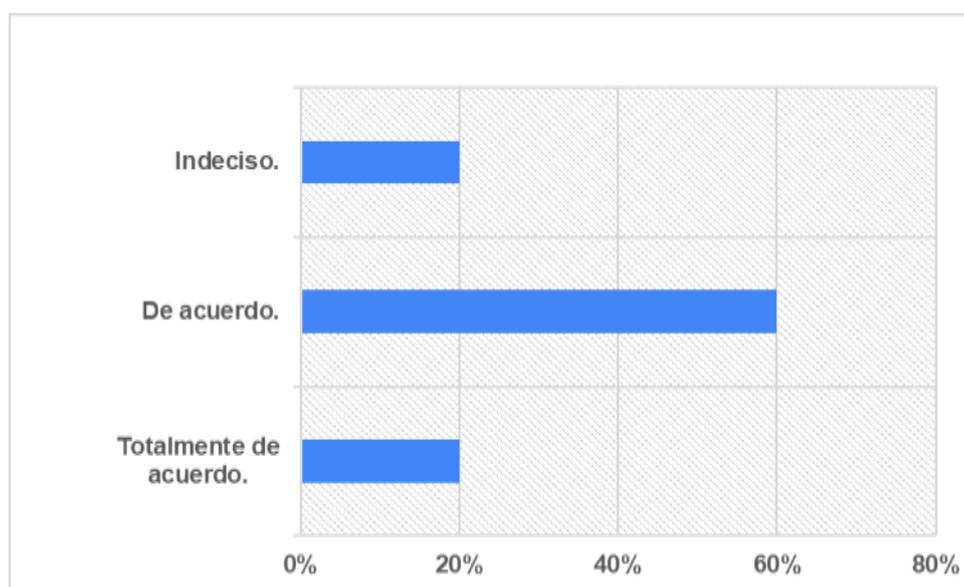


Los colaboradores en su rol de cliente interno, fueron encuestados y preguntados sobre si ellos consideraban que dichas mejoras implementadas en el modelo de negocio de la empresa Inmovila, perdurarían en el tiempo. El 30% de ellos estuvo totalmente de acuerdo con esta afirmación, el 60% de acuerdo y solo el 10% indecisos. Esto se mostró y visualizó en la figura 18 la cual se encuentra en la parte superior.

Considerando el criterio y experiencia de los colaboradores de la inmobiliaria, estos fueron consultados acerca de los procesos que se aplican en la organización, después de las mejoras en el modelo de negocio; y si estos, son más eficaces que los que cuenta o realiza la competencia. El 80% de los encuestados, estuvieron de acuerdo y creyeron en la eficacia de los procesos que se llevan a cabo en Inmovila, en cambio el 20% estuvo indeciso no afirmó dicha eficacia, pero tampoco la negó. Todo esto se encuentra y puede ser visualizado mediante la figura 19, la cual se muestra a continuación.

Figura 19.

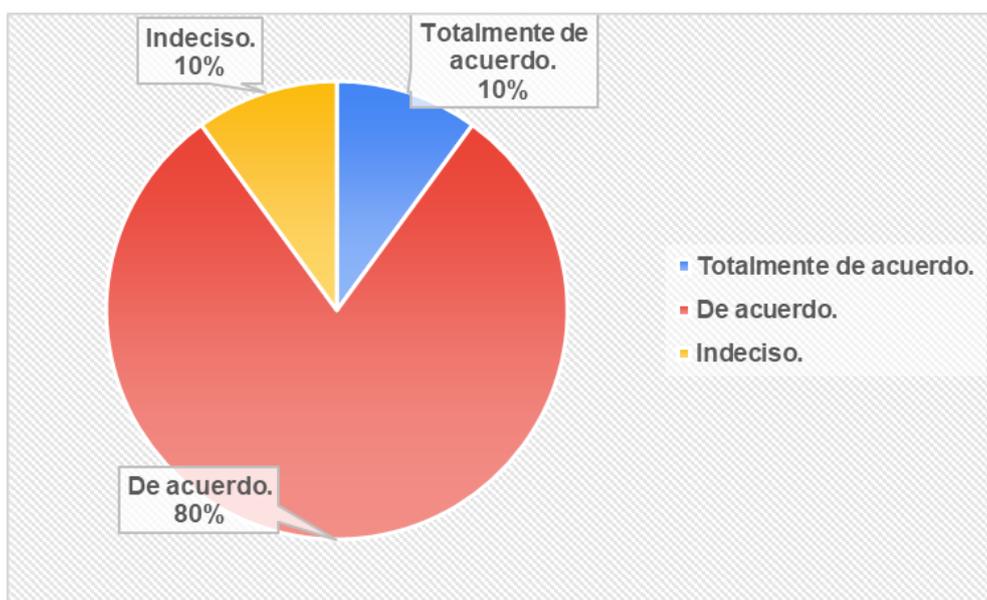
Eficacia de los procesos después de la mejora en los modelos de negocio



Así mismo, los colaboradores fueron encuestado sobre la eficiencia de los procesos en la empresa y si estos, ayudan a la consecución de objetivos con el uso mínimo de los recursos en comparación a sus competidores. Los encuestados estuvieron de acuerdo en un 80%, convencido de la eficiencia de los procesos mejorados. La figura 20, muestra el resultado porcentual de mencionada consulta.

Figura 20.

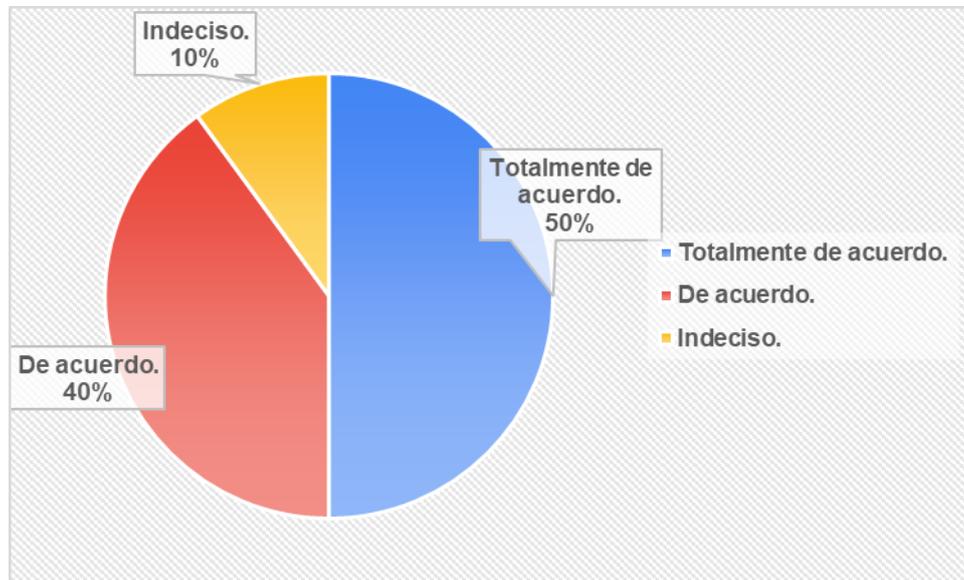
Eficiencia de los procesos después de la mejora en los modelos de negocio



Es importante la innovación continua, la adaptación a nuevos modelos y mercados cada vez más cambiantes y exigentes; debido a esto, los colaboradores fueron encuestados sobre el modelo de negocio actual de la empresa Inmovila, y si este tiene la capacidad de ser innovado continuamente. A esto, el 90% de los encuestados estuvieron de acuerdo (50% totalmente de acuerdo y el 40% de acuerdo) y solo el 10% estuvo indeciso. La figura 21, muestra el resultado a esta pregunta.

Figura 21.

Capacidad de innovación continua en el modelo de negocio de la empresa



En lo referente a los cambios o mejoras que los empleados encuestados, le harían o sugerirían realizar al modelo de negocio actual de la inmobiliaria, estos contestaron que los medios de atención al cliente deberían mejorar, y así mismo, la segmentación de clientes meta en los cuales se enfoca la empresa. Todo esto, se ve reflejado en la tabla 12, la cual se muestra a continuación.

Tabla 12

Cambios en el modelo de negocio, según los colaboradores encuestados

Respuestas	Porcentaje de selección
a. Mejora en los medios de atención al cliente externo., b. Mejora en la segmentación de clientes a los que se dirige la empresa., c. Mejora en la propuesta de valor de la empresa.	10%
a. Mejora en los medios de atención al cliente externo., b. Mejora en la segmentación de clientes a los que se dirige la empresa., e. Mejora o correcta implementación de la estructura de costes.	10%
a. Mejora en los medios de atención al cliente externo., d. Mejora en el número y tipos de capacitaciones al personal de la empresa.	20%
b. Mejora en la segmentación de clientes a los que se dirige la empresa.	20%
b. Mejora en la segmentación de clientes a los que se dirige la empresa., d. Mejora en el número y tipos de capacitaciones al personal de la empresa.	10%
b. Mejora en la segmentación de clientes a los que se dirige la empresa., e. Mejora o correcta implementación de la estructura de costes.	10%
d. Mejora en el número y tipos de capacitaciones al personal de la empresa.	10%
e. Mejora o correcta implementación de la estructura de costes.	10%

Resultados de Entrevistas

Entrevista #1

Al consultarle al Sr. Teófilo Justillos, Jefe del área de Ventas de la empresa Inmovila, si en el área que el lidera se han implementado mejoras en el modelo de negocio y procesos que aportan de manera significativa a la empresa, él cordialmente contestó que “si se efectuaron dichas mejoras, emigrando su enfoque y visión a la era digital”, comentó también que fue un arduo trabajo, de muchas horas de implementación e integración de cada personal que conformaba un área en específico. También destacó, que estos cambios fueron orientados a la segmentación del cliente y hasta la creación de un nicho más cerrado con el objetivo de captar clientes seguros a pesar de las limitaciones en la cual se vivía en ese momento de emergencia sanitaria. Así mismo, la capacitación fue constante y sigue siéndolo, ya que incurrieron en cursos de seguridad en las viviendas, del derecho que tiene el ciudadano a la vivienda y seguridad dentro de esta.

En referencia a la necesidad que se buscó resolver en la empresa, con esta implementación de mejoras, el Ingeniero Justillos acotó que en conjunto con el área de Informática se buscó satisfacer la necesidad de visita por parte del cliente, por temas de bioseguridad y conocer los diferentes modelos de casas que comercializa la empresa. Se creó un portal, en el cual se expone la cartera de modelos de casas a construir, sus valores, dimensiones, direcciones y también casas disponibles, ya construidas que se encuentran en venta.

Teófilo Justillos hace hincapié en esta innovación la cual, en ese momento de emergencia sanitaria, ninguna inmobiliaria contaba con ella. Esto, creó un diferencial,

ventaja competitiva la cual la empresa supo explotarla y adecuándola hasta el día de hoy, dependiendo de la necesidad y tipo de cliente. Por otro lado, la frecuencia en la que es medida esta mejora e innovación en el modelo de negocio, es mensual. Todo mes en la empresa Inmovila es evaluado y así, analizada cada una de las herramientas y medios que se utilizó para cerrar acuerdos, ventas y alquileres.

Se finaliza la primera entrevista, consultándole al entrevistado si esta mejora tuvo la capacidad de crear valor en el servicio brindado al consumidor, pregunta a la cual se refirió “que el servicio que se le otorga al cliente, es personalizado creando experiencias que sorprenden a cada uno de ellos”. Destaca el nivel de servicio que se le entrega al cliente, el cual es uno de los pilares fundamentales de los principios corporativos de la empresa.

Entrevista #2

En lo referente a la entrevista dos, se logró tener el acercamiento con la Gerente Comercial a la cual se le consultó si en el área que ella lidera, se implementó durante la pandemia; mejoras en los procesos que aportan al desempeño de Inmovila, pregunta a la cual contestó que sí, que se orientó la visión de la empresa a la relación con los clientes y sus medios de interacción con cada uno de ellos. También, hace hincapié en el estudio de varios de tipos de clientes a los cuales se les ofrecía tasas preferenciales y opciones de financiamiento muy cómodas para el momento precario que se vivía en esa época.

La señora Carla De Santis, menciona que se buscó y logró resolver la necesidad de interacción con el cliente, las 24 horas al día y los 7 días a la semana, puesto que se implementó, la ayuda virtual denominada Irina. Esta tecnología artificial automatizada, mantenía a la empresa comunicada con el cliente todo el tiempo,

despejando dudas, atendiendo requerimientos y a su vez, orientado al cliente para una posible compra de un bien.

Así mismo, la Gerente Comercial menciona que esta mejora creó una brecha significativa en relación a la ventaja con la que contaba Inmovila, con sus demás competidores. Este diferencial, aún sigue dando excelentes resultados y fidelizando a los clientes post venta, ya que aún siguen surgiendo temas importantes y relevantes de atención después de una venta, como también el referir a un nuevo o potencial comprador. Es así, como la frecuencia de medición de esta mejora es trimestral, cada tres meses se evalúa el número de clientes canalizados, atendidos, calificaciones obtenidas por cada uno de ellos y ventas cerradas que se originaron a partir de esta interacción o direccionamiento por parte de Irina.

Y para finalizar, la señora Carla coincide con Teófilo en que el servicio entregado a cada cliente es personalizado y se crea nuevas experiencias, las cuales conllevan a grandes resultados corporativos. Destacó el nivel de servicio entregado al cliente, el cual es uno de los pilares fundamentales de los principios corporativos de la empresa Inmovila.

A continuación, mediante la tabla 13 se muestra la comparativa de las dos entrevistas efectuadas de manera virtual a los miembros de altos mandos en la empresa Inmovila de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 13*Comparativa de Criterios de las Entrevistas realizadas*

Pregunta	Criterio Jefe de Ventas	Criterio Gerente Comercial
<i>1. Existieron mejoras en los procesos que realiza el área que usted lidera</i>	Si (Portal de Visita virtual a los diferentes tipos de bienes).	Si (Irina, Tecnología artificial automatizada).
<i>2. Necesidad que se buscó resolver</i>	Visita de los clientes, para conocer los modelos de casas.	Interacción y atención al cliente.
<i>3. Manera en la que esta mejora, resolverá la necesidad</i>	Precautelando la seguridad y medios de contagio a los clientes.	Fortaleciendo la relación y fidelizando a cada uno de los clientes.
<i>4. La mejora crea un diferencial con sus consumidores</i>	Si	Si
<i>5. Frecuencia de medición</i>	Mensual	Trimestral
<i>6. Capacidad de crear valor en el servicio al cliente</i>	Si	Si

Conclusiones

- Una vez concluido el caso estudio y cumplido con objetivos planteados en la investigación, se concluye que, en lo referente a la identificación de las principales teorías relacionadas a los modelos de negocios en las empresas inmobiliarias, se destaca al modelo de negocio como una representación abstracta de la organización, la cual combina recursos y competencias con la finalidad de generar ingresos, los cuales cubrirán los costes y dará oportunidad a mantenerse estables en el mercado. Por otro lado, surge el término innovación, el cual complementa la mejora en el modelo de negocio y crea valor en cada servicio o producto entregado.
- En lo que concierne al marco referencial, existen investigaciones que aportan de manera significativa y ayudan como antecedente para el presente trabajo de titulación, estos indican que el sector inmobiliario ha venido actualizando sus modelos de negocios mediante la tecnología. También, hacen referencia a la constante evaluación que deben tener los modelos de negocios para empresas constructora y que su uso efectivo impactará directamente en el aumento de las ventajas competitivas. Así mismo, y haciendo mención a la innovación y mejoras en los modelos de negocios inmobiliarios, este generará valor sólo si posee un elemento diferenciador en el mercado.
- Es preciso mencionar, que el marco metodológico planteado cuyo enfoque es de carácter cualitativo y cuantitativo. La base de datos de la muestra, fue obtenida mediante información secundaria, disponible en el portal del INEC. Además, el diseño de la presente investigación se basó en la teoría fundamentada, con la identificación de interacciones y conceptos por parte de los participantes. Esta recolección de datos se efectuó, mediante encuestas

estructuradas y dos entrevistas a colaboradores de altos mandos en la inmobiliaria, como lo son el Jefe del Departamento de Ventas y la Gerente Comercial de la empresa Inmovila.

- Haciendo referencia al análisis de resultados, se identificó que el antiguo modelo de negocio de la empresa Inmovila se encontraba orientado a la consecución de ingresos y resultados y no, al tipo o clase de servicio otorgado al cliente. Es de conocimiento, la crisis sanitaria que aún azota al mundo y como el modelo empresarial tuvo que adaptarse y orientar su visión, hacia la satisfacción de nuevas necesidades del consumidor, algunas más complejas que otras. En esta situación, Inmovila orientó su servicio hacia cliente, creando experiencias únicas y mejoradas a través de su visita virtual a los diferentes modelos de vivienda que ofrece a sus clientes.
- Por consiguiente, se concluye el presente caso estudio indicando que la mejora en los modelos de negocios repercute e incide de manera significativa en la creación de ventajas competitivas sostenibles con los competidores. Estas mejoras, son complementadas con la innovación tanto en tecnología, como en procesos que dan como resultado un producto o servicio de calidad. Cabe recalcar, que estas mejoras no son fijas, pues tienden a ser cambiadas, actualizadas o su vez adaptadas al enfoque de la empresa orientada al servicio inmobiliario que se desea brindar al cliente. Por lo tanto, el modelo innovado de negocio de la empresa Inmovila durante la emergencia sanitaria (COVID-19), permite la incorporación de nuevos procesos de forma continua y así dar respuestas rápidas a los clientes mediante tecnologías y metodologías.

Recomendaciones

Los resultados obtenidos en el presente caso de estudio, a partir del análisis de los datos recolectados están dirigidos hacia las empresas inmobiliarias, de este modo, se debe de tomar en cuenta las siguientes recomendaciones;

Es importante que las inmobiliarias realicen inversión en mejorar el modelo de negocio ya establecido, según sus necesidades y posibilidades. Esto, les brindará la oportunidad de mejorar sus índices de productividad y competencia dentro del mercado en el que se desenvuelvan. Partiendo del concepto de modelo de negocio, y los factores fundamentales que conforman el mismo; producto, servicio, el cliente y el mercado, las inmobiliarias deben adaptar, actualizar o crear un modelo de negocio cuyo objetivo principal sea el cliente y así, la creación de valor a partir de un producto o servicio mejorado y diferenciado.

Para lograrlo, es necesario identificar y seleccionar a su público objetivo. Esto, hace referencia a que toda estrategia no tendrá la misma efectividad en todos los clientes, o diferentes mercados. En el sector inmobiliario, es importante definir la demografía de cada uno de los clientes, los desafíos comunes, aspiraciones, necesidades y capacidad de adquisición. Cuanto más concreta, estrecha y real sea la descripción del cliente, para la empresa será mucho mejor y así la oferta de la empresa estará dirigida y orientada al nicho de mercado que realmente adquirirá el servicio ofrecido.

Así mismo, es importante identificar y definir los canales a través de los cuales se accede a los diferentes clientes, sea por temas de información, comunicación o atención a requerimientos o necesidad de adquisición de un bien. En cada uno de estos, se recomienda ofrecer y otorgar al cliente la mejor atención posible, despejando dudas y no dejando nada por sobreentendido y así, originar ese valor agregado en

cada contacto con el mismo. Aquí, se encuentra involucrada la fuerza de ventas, los puntos de venta, las publicidades, marketing en diferentes medios, portales web, el área de atención al cliente, etc.

En este contexto, es recomendable definir qué tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, partiendo de la atención personalizada mediante un ejecutivo de cuenta, hasta la atención masiva; relacionada con el call center o contact center y medios digitales, portales web, medios de voz, automatizados, etc. Y, a su vez tener en cuenta las distintas etapas en el ciclo de relación con un cliente, el cual comienza con la preventa, venta y termina con la postventa.

Otro punto importante a tomar en cuenta, son los recursos y actividades claves. Se recomienda definir actividades claves, mediante la utilización de los recursos claves, con la finalidad de generar la oferta de valor y fidelizar cada relación establecida con el cliente. Los recursos claves mencionados, se refiere a recursos físicos, humanos, intelectuales y financieros que utilice la inmobiliaria para impulsar el correcto funcionamiento de la unidad de negocio.

Es preciso mencionar y recomendar, el análisis de alianzas estratégicas con proveedores o aliados. Los cuales encaminarán a Inmovila, a generar ciclos de innovación más ágiles y exitosos, originando como resultado la construcción de una idea de oferta con valor y la optimización de recursos y costos. Por ende, es necesario detectar los costos más significativos de la inmobiliaria, tanto en recursos, actividades, deudas y demás factores que repercuten en el flujo de caja de la empresa. Todo esto complementado, con una constante evaluación de cada proceso implementado en la empresa.

Y para finalizar, se recomienda e incentiva a realizar más estudios en referencia a las variables analizadas en esta investigación, empezando con el levantamiento de información primaria para este sector económico de la construcción, y tener la posibilidad de evidenciar de qué manera incide la implementación de mejoras en un modelo de negocio para los demás sectores económicos a nivel nacional. Así mismo, se podría evaluar o llevar a cabo estudios en otras empresas que conforman este sector económico y así no solo aportar significativa al modelo de negocio de dicha empresa, sino más bien a la productividad y eficiencia del sector y mejorar la economía del Ecuador.

Referencias

Aguila, A., & Padilla, A. (1999). Los modelos de negocio basados en las redes interorganizaciones. 65-74. Obtenido de Dialnet-

LosModelosDeNegocioBasadosEnLasRedesInterorganizac-565037.pdf

Aguirre, R. (noviembre de 2014). *Mejora Continua*. Obtenido de

<http://www.cmicvictoria.org/wp-content/uploads/2012/06/Guia-mejora-continua.pdf>

Álvarez, C. (2004). *Neumonías: concepto, clasificación y diagnóstico diferencial*.

Obtenido de https://www.neumomadrid.org/wp-content/uploads/monogix_1._neumonias-concepto.pdf

Angeles, G., Avila, L., Flores, V., & Francisco, C. (s.f.). *Análisis del consumidor*.

Obtenido de <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/1935/n/#:~:text=Para-empezar-debemos-conocer-que,una-relacion-con-un-proveedor.>

Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *Mejora Continua*. Obtenido de

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento_calidad/unidad1_pdf2.pdf

Ayala, D. (2016). *Innovación en modelo de negocio, una estrategia para la competitividad y éxito empresarial*. Obtenido de [Trabajo de Grado]:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2835/Ayaladuperly2016.pdf?sequence=1>

Balarezo, M., Cumbal, H., Vaca, G., & Villamarín, M. (2022). Incidencias de las restricciones por pandemia en las pequeñas empresas de la ciudad de Quito, periodo 2019-2020. *Innova*, 146-162. doi:10.33890/innova.v7.n2.2022.2058

- Bandrés, E., Conde, M., & Iniesta, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 25-40.
doi:10.17163/ret.n21.2021.02
- Barona, B., Rivera, J., & Garizado, P. (diciembre de 2017). Inversión y financiación en empresas innovadoras del sector servicios en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 345-372. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323553607007>
- Bóveda, E., Oviedo, A., & Yakusik, A. (febrero de 2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio*. Obtenido de https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf
- Cabana, R., Cortes, F., Vega, D., & Cornejo, J. (2016). Modelo de negocio: análisis en empresas del sector construcción, región Coquimbo–Chile. *Ingeniería Industrial*, 295-304. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360448031008.pdf>
- Carvajal, E. (2021). *Modelo de gestión para empresas constructoras e inmobiliarias del Distrito Metropolitano de Quito con un enfoque en el Project Management Institute (PMI)*. Obtenido de [Tesis de Maestría Profesional en Administración de Empresas]: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8189/1/T3574-MAE-Carvajal-Modelo.pdf>
- CEPAL. (2 de julio de 2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Obtenido de [Comisión Económica para América Latina y el

Caribe]: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

Chauca, R. (junio de 2021). La covid-19 en Ecuador: fragilidad política y precariedad de la salud pública. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, 587-591.

Obtenido de

<https://www.scielo.br/j/hcsm/a/Mt4Y7Ykrnwt5x7tzKdZHDYG/?lang=es&format=pdf>

Congreso Nacional. (2005). *Código de Trabajo*. Obtenido de

<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Codigo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del*

Ecuador. Obtenido de [https://www.cosede.gob.ec/wp-](https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/Constitucion-de-la-republica-del-Ecuador.pdf)

[content/uploads/2019/08/Constitucion-de-la-republica-del-Ecuador.pdf](https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/Constitucion-de-la-republica-del-Ecuador.pdf)

Costa, M., Armijos, V., Loaiza, F., & Aguirre, G. (2018). Inversión en TICS en las

empresas del Ecuador para el fortalecimiento de la gestión empresarial

Periodo de análisis 2012-2015. *Revista Espacios*, 1-11. Obtenido de

<http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p05.pdf>

Criollo, L., & Saenz, M. (2018). *Diseño de un modelo de negocio inmobiliario con*

asesorías estructurales y adecuación de espacios interiores en Bogotá.

Obtenido de [Tesis de Grado]: [https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/](https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22873/7/Modelo-de-negocio.pdf)

[10983/22873/7/Modelo-de-negocio.pdf](https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22873/7/Modelo-de-negocio.pdf)

De la Torre, C., & De la Torre, M. (2017). *Modelos de negocios en internet*. Obtenido

de <https://www.scprogress.com/NOTICIAS/e-commerce3-20170220.pdf>

- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (octubre de 2020). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 145-161. doi:10.33890/innova.v6.n1.2021.1465
- Díaz, I. (Junio de 2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 101-114. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541313005>
- Enríquez, A., & Sáenz, C. (2021). *Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA*. Obtenido de CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46802/1/S2100201_es.pdf
- FLACSO. (febrero de 2011). *Boletín Mensual de análisis sectorial de MIPYMES Sector de la Construcción*. Obtenido de [La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales]: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/nhoxd724zqhrx7t8vf20u6drauhfb4.pdf>
- García, M., Grillo, A., & Morte, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 55-70. doi:10.17163/ret.n21.2021.04
- Grupo Vilaseca. (s.f.). *Grupo Vilaseca*. Obtenido de <https://www.grupovilaseca.com/es/nuestro-grupo>
- Guerrero, S. (septiembre de 2020). Coronavirus en Ecuador: una opinión desde la academia. *La Granja: Revista de Ciencias de la Vida*, 1-7. doi:10.17163/lgr.n32.2020.10

- Henao, L. (diciembre de 2010). El concepto de pandemia: debate e implicaciones a propósito de la pandemia de influenza de 2009. *Rev. Gerenc. Polit. Salud*, 53-68. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v9n19/v9n19a05.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6ta Edición). McGRAW-HILL.
- INEC. (2020). *Visualizador de Estadísticas Empresariales 2020*. Obtenido de [Instituto Nacional de Estadísticas y Censos]: <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec/viz/VisualizadordeEstadsticasEmpresariales2020/Dportada>
- INMOVILA. (s.f.). *INMOVILA*. Obtenido de <https://inmovila.la/nosotros.php>
- Jofré, E. (mayo de 2002). *Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios*. Obtenido de Departamento de Ingeniería Industrial: <https://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Ley de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Marín, J., Bautista, Y., & García, J. (diciembre de 2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*, 584-618. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488008>
- Martínez, L., Flores, E., & Martínez, J. (2010). Análisis de las necesidades del cliente y su satisfacción en la industria del mueble según las normas ISO 9000: un estudio de casos. *Cuadernos de Gestión*, 99-116. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274319513006>

- Mojica, R., & Morales, M. (2020). Pandemia COVID-19, la nueva emergencia sanitaria de preocupación internacional: una revisión. *Semergen*, 72-84. doi:10.1016/j.semereg.2020.05.010
- Molina, V., Armenteros, M., & López, S. (2014). *Modelo de Negocio e Innovación. Experiencia del Laboratorio de Competitividad Empresarial de las Pymes*. México: Plaza y Valdes S.A. de C.V.
- Montiel, H., & Santiago, A. (agosto de 2009). Ideas de Negocios y Modelos Mentales: un estudio exploratorio cuantitativo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 276-288. Obtenido de www.proquest.com/scholarly-journals/ideas-de-negocios-y-modelos-mentales-un-estudio/docview/1021057471/se-2.
- Ortiz, E., & Fernández, R. (2020). Impacto de la COVID-19 en el Ecuador: De Los Datos Inexactos a Las Muertes en Exceso. *Revista Ecuatoriana de Neurología*, 1-4. doi:10.46997/revecuatneuro129200008
- Ortiz, M., Vicedo, A., González, S., & Recino, U. (2015). Las múltiples definiciones del término «competencia» y la aplicabilidad de su enfoque en ciencias médicas. *EDUMECENTRO*, 20-31. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/edu/v7n3/edu02315.pdf>
- Ospina, B., Sandoval, J., Aristizábal, C., & Ramírez, M. (2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. Antioquia, 2003. *Investigación y Educación en Enfermería*, 14-29. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1052/105215401002.pdf>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO S.A. EDICIONES. Obtenido de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 227-232. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Palacios, M., & Duque, E. (mayo de 2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 23-34.
- Patiño, M. (s.f.). *Plan de capacitación para una secretaria para un buen desenvolvimiento en la inmobiliaria Terranova S.A*. Obtenido de [Tesis de Grado]: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2176/1/tss36.pdf>
- Perkmann, M., & Spicer, A. (Julio de 2010). What are business models? developing a theory of performative representations. *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward*, 265-275. doi:10.1108/S0733-558X(2010)0000029020/full/html
- Pobea, M. (2015). *La Encuesta*. Obtenido de <https://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002>
- Ríos, D., & Proaño, M. (noviembre de 2021). Determinantes del desempeño empresarial en el Ecuador durante la pandemia de COVID-19. *Revista Edición*

Especial Cuestiones Económicas, 37-42. doi:10.47550/RCE/MEM/31.49

Rivera, H., Malaver, N., Maldonado, L., & Sarmiento, J. (Julio de 30 de 2018). El concepto de modelo de negocio: Evidencia desde una pyme latinoamericana de calzado. 117-127. doi:10.25044/issn.2539-2190

Rojas, M., Yuste, E., Vázquez, J., & Celaya, J. (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital*. Obtenido de [Dosdoce.com]: http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf

Rosas, O., Rivera, C., Cardoso, S., & Menchaca, R. (2019). Plan y modelo de negocios. *Jóvenes en la Ciencia*, 1-10.

Sajardo, A., & Ribas, M. A. (2014). La inversión social de las empresas: el voluntariado corporativo en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 160-186. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17431338007>

Sánchez, J. (febrero de 2016). *Sector Económico*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/sector.html>

Sánchez, V. (2015). La redefinición del papel de la empresa en la sociedad. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 129-145. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322142550008.pdf>

Santilán, A., & Palacios, E. (2020). Caracterización epidemiológica de Covid-19 en Ecuador Epidemiological characterization of Covid-19 in Ecuador. *Interamerican Journal of Medicine and Health*, 1-4. doi:10.31005/iajmh.v3i0.89

SCVS. (octubre de 2018). *Productividad en la industria ecuatoriana de la*

- construcción 2013-2017*. Obtenido de [Superintendencia de compañías, valores y seguros]: https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Productividad_en_la_industria_ecuatoriana_de_la_construccion_2013-2017.pdf
- Silva, R. (2009). Beneficios del comercio electrónico. *perspectivas*, 151-164. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160008.pdf>
- Simbaña, R., Escobar, D., Rivera, D., Picón, G., & Romero, P. (2018). *Mercado Inmobiliario en Ecuador y América Latina*. Quito: Polémika.
- Toniut, H. (noviembre de 2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*, 139-156. Obtenido de https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf
- Torres, A. (diciembre de 2019). Enfoques de estrategia y modelos de negocio. *Research Gate*, 55-66. doi:10.36955/RIULCB.2019v6n2.005
- Vascones, B., & Villena, N. (2018). La industria de la construcción: su participación en el PIB TOTAL del Ecuador durante el periodo 2012 – 2016. *Revista Espacios*, 1-13. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p44.pdf>
- Velázquez, R. (mayo de 2020). Historia de las infecciones por coronavirus y epidemiología de la infección por SARS-CoV-2. *Revista Mexicana de Trasplantes*, 149-159. doi:10.35366/94504
- Vera, D., Tumbaco, R., & Concha, J. (abril de 2021). El impacto económico causado por el covid-19 en las empresas ecuatorianas del sector comercial. *Polo del*

Conocimiento, 941-955. doi:10.23857/pc.v6i4.2619

Zambrano, A., & Peña, I. (2021). Sector de construcción y micronegocios en búsqueda de reactivación en medio de la pandemia Covid-19. *Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 70-79. Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/view/2439/3846>

Zamora, A. (2008). *Rentabilidad y Ventaja Comparativa: Un Análisis de los Sistemas de Producción de Guayaba en el Estado de Michoacán*. Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales.

Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 108-121. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282008>

Zott, C., & Amit, R. (2009). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *ideas*, 40-46. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ART-1594.pdf>

Anexo

Anexo 1. Formato de encuesta enfocada en las mejoras implementadas en el modelo de negocio de la empresa Inmovila, durante la pandemia (periodo 2020-2021)

1.- ¿Considera usted que el antiguo modelo de negocio que se llevaba a cabo en la inmobiliaria, se encontraba enfocado en generar ingresos?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Indeciso.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

2.- ¿Considera usted que el antiguo modelo de negocio en la empresa, se encontraba enfocado en la satisfacción del cliente?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Indeciso.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

3.- ¿Usted considera que durante la pandemia (COVID-19), la empresa Inmovila implementó mejoras en el modelo de negocio de la empresa?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Indeciso.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

4.- ¿Qué áreas considera usted que estuvieron más involucradas en la mejora implementada en el modelo de negocio de la empresa Inmovila, durante la pandemia (COVID-19)?

a. Contabilidad.

b. Rrhh.

c. Financiero.

d. Fuerza de Ventas.

e. Comercial.

f. Todas

g. Otras: _____

5.- A su criterio, ¿Cuáles fueron los principales procesos que fueron mejorados, actualizados o cambiados en el modelo de negocio de la empresa Inmovila, durante la pandemia (COVID-19)?

a. Supervisión del proceso de compra-venta de bienes inmuebles.

b. Segmentación de los clientes según el mercado meta.

c. Propuesta de valor en los servicios que otorga la empresa.

d. Estructura sostenible de costos.

e. Inversión en la capacitación del Recurso Humano.

f. Canales de atención e interacción con el cliente.

g. Otro: _____

6.- ¿Qué otro proceso considera usted, que deba actualizarse, mejorarse o a su vez; cambiarse en el modelo de negocio de la empresa Inmovila?

a. Supervisión del proceso de compra-venta de bienes inmuebles.

b. Segmentación de los clientes según el mercado meta.

c. Propuesta de valor en los servicios que otorga la empresa.

d. Estructura sostenible de costos.

e. Inversión en la capacitación del Recurso Humano.

f. Canales de atención e interacción con el cliente.

g. Otro: _____

7.- Considera usted que los productos y servicios que ofrece la inmobiliaria en el mercado; después de la mejora en el modelo de negocio de la empresa, ¿satisfacen las diferentes necesidades de sus clientes?

a. Muy frecuentemente.

b. Frecuentemente.

c. Ocasionalmente.

d. Raramente.

e. Nunca.

8.- Considera usted que los productos y servicios que ofrece la inmobiliaria en el mercado; después de la mejora en el modelo de negocio de la empresa, ¿crean valor al satisfacer las necesidades de sus clientes?

a. Muy frecuentemente.

b. Frecuentemente.

c. Ocasionalmente.

d. Raramente.

e. Nunca.

9.- ¿Usted considera que la mejora en el modelo de negocio ha fortalecido y creado fidelidad en su cartera de clientes?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Indeciso.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

10.- ¿Considera usted que realiza actividades de forma novedosa en el proceso de venta, después de la mejora en el modelo de negocio de la inmobiliaria?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Indeciso.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

11.- Como cliente interno, ¿Usted considera que las mejoras implementadas en el modelo de negocio de la empresa, perdurarán en el tiempo?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Indeciso.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

12.- ¿Considera usted que los procesos que se aplican en la organización son más eficaces (logran de mejor manera sus objetivos), que los de sus competidores?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Indeciso.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

13.- ¿Considera usted que los procesos que se aplican en la organización son más eficientes (consiguen el objetivo con el mínimo uso de los recursos), que los de sus competidores?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Indeciso.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

14.- ¿Considera usted que el modelo actual de negocio de la empresa Inmovila, tiene la capacidad de ser innovado continuamente?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Indeciso.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

15.- A partir del siguiente listado, ¿Qué cambios o mejoras, realizaría usted al actual modelo de negocio de la empresa Inmovila?

a. Mejora en los medios de atención al cliente externo.

b. Mejora en la segmentación de clientes a los que se dirige la empresa.

c. Mejora en la propuesta de valor de la empresa.

d. Mejora en el número y tipos de capacitaciones al personal de la empresa.

e. Mejora o correcta implementación de la estructura de costes.

Anexo 2. Preguntas abiertas a los entrevistados, enfocadas en las mejoras implementadas en el modelo de negocio de la empresa Inmovila, durante la pandemia (periodo 2020-2021)

1. En el área que usted Lidera, ¿Se han implementado o efectuado mejoras en los procesos que aportan de manera significativa a la empresa?
2. ¿Qué necesidad se buscó resolver en la empresa y por qué?
3. ¿De qué manera esta mejora, resolverá la necesidad de la empresa?
4. ¿Esta mejora, crea un diferencial entre la empresa y sus competidores? ¿Por qué?
5. ¿Cuál será la frecuencia de medición de esta mejora en el modelo de negocios de la empresa?
6. ¿Tiene la capacidad, esta mejora; de crear valor en el servicio que se le otorga al consumidor final? ¿Por qué?

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Arteaga Cisneros Carlos Antonio**, con C.C: # **0921689659** autor del trabajo de titulación: **Análisis de las Mejoras Implementadas en el Modelo de Negocios Durante Pandemia en una Empresa Inmobiliaria en la Ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** 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, 20 de septiembre del 2022

f.  _____

Nombre: **Arteaga Cisneros Carlos Antonio**
C.C: **0921689659**

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Patajalo Guacho Sheyla Judith**, con C.C: # **0953129160** autora del trabajo de titulación: **Análisis de las Mejoras Implementadas en el Modelo de Negocios Durante Pandemia en una Empresa Inmobiliaria en la Ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** 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, 20 de septiembre del 2022

f.  _____

Nombre: **Patajalo Guacho Sheyla Judith**
C.C: **0953129160**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de las Mejoras Implementadas en el Modelo de Negocios Durante Pandemia en una Empresa Inmobiliaria en la Ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Carlos Antonio Arteaga Cisneros, Sheyla Judith Patajalo Guacho		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Nelly Kathyusca Díaz Aveiga, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de septiembre del 2022	No. DE PÁGINAS:	99
ÁREAS TEMÁTICAS:	Organización, Dirección de Empresas, Administración y Dirección de las Organizaciones		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Modelo de Negocio, Innovación, Sector Inmobiliario, Pandemia, Tecnología, Productividad, Ingresos.		
RESUMEN:	<p>La presente investigación comprende el análisis de las mejoras implementadas durante la emergencia sanitaria (período 2020 – 2021) en el modelo de negocio de la empresa Inmovila. Este caso de estudio se desarrolló en el marco de la metodología mixta, la cual incurre datos cualitativos y cuantitativos, de tipo no experimental; por tanto, la información utilizada es extraída de fuentes secundarias, obtenidas de tesis de grado, revistas e investigaciones científicas y fuente primaria como el portal y base de datos de la empresa inmobiliaria en estudio. El diseño de la investigación es de la teoría fundamentada con alcance descriptivo, en la cual se utilizó las herramientas de encuestas y entrevistas, con la finalidad de recopilar datos, analizarlos y tener la capacidad de conocer la incidencia de las mejoras implementadas en un modelo de negocio inmobiliario. Es preciso destacar que, entre los hallazgos encontrados en base al análisis inferencial, se obtuvo que el éxito de una unidad de negocio depende de su modelo de negocio y la capacidad que tenga este, de adaptarse, actualizarse, cambiar o mejorarse dependiendo de las necesidades del cliente y visión empresarial de cada organización. En este contexto, la innovación desempeña un papel fundamental, ya que es la fuente principal de generación de valor en cada producto o servicio entregado. Al finalizar, se recomienda realizar la inversión en mejorar el modelo de negocio ya establecido en las empresas inmobiliarias, según sus necesidades y posibilidades. Esto, les brindará la oportunidad de mejorar sus índices de productividad y competencia dentro del mercado de la construcción.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-95168343 +593-9-83650422	E-mail: arlos.arteaga@cu.ucsg.edu.ec sheyla.patajalo@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			