

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Acceso a Vivienda de Construcción Liviana a través de una
Plataforma Virtual**

Rubén Darío Núñez Chica

Miguel Angel Jara Torres

**Simon Rose, MBA.
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 18 de julio del 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Acceso a Vivienda de Construcción Liviana a través de una Plataforma
Virtual**

Rubén Darío Núñez Chica

Miguel Angel Jara Torres

Firmas

Simon Rose, MBA.

Director del Trabajo de Titulación

.....

Santiago Mosquera, Ph.D.

Director de la Maestría en Administración
de Empresas

.....

Santiago Gangotena, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración
y Economía

.....

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Posgrados

.....

Quito, 18 de julio de 2019

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____
Nombres y apellidos: Rubén Darío Núñez Chica
Código de estudiante: 202815
C. I.: 0915566574

Firma del estudiante: _____
Nombres y apellidos: Miguel Angel Jara Torres
Código de estudiante: 203230
C. I.: 1710170976

Lugar y fecha: Quito, 18 de julio de 2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi familia. A mi esposa Maria Angélica quien con su amor y paciencia me dio la fortaleza y el apoyo incondicional a lo largo de estos dos años, a mis hijos Alejandro y Fernando quienes son los que me inspiran a seguir día a día sin claudicar, a mis padres Haydée y Rubén mis dos grandes ejemplos a seguir en esta vida quienes me han enseñado con valores y con el ejemplo que nada es imposible cuando ponemos a Dios por testigo de nuestros proyectos. A mi hermano Rommel que siempre estuvo al pendiente de nuestros padres durante todo este tiempo.

Rubén Darío Núñez Chica

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios, de quien es toda la gloria, a mi esposita Nelly cuyo amor, paciencia y ánimos constantes fueron mi motor para culminar este proyecto, a mi hijo Agus, quien fue mi compañero de aula en algunas ocasiones, a mi hija Lu, que, a pesar de su corta edad, “limpiaba la casa” para que pueda estudiar tranquilo, a mi madre Susana, por su apoyo incondicional.

Miguel Angel Jara Torres

RESUMEN

El presente trabajo de titulación describe la creación de *Fast House Web*, una empresa de servicios a través de una plataforma virtual que ofrecerá un acceso digital, ágil, seguro y moderno para la adquisición de residencias con créditos hipotecarios que permitirá a los interesados tomar decisiones acordes a sus necesidades. La empresa aportará con el cambio de la matriz productiva porque es compatible con los sectores productivos e industrias estratégicas dentro del sector de la construcción y tecnología.

La propuesta de valor de FHW, es brindar un servicio personalizado, especializado en construcción liviana y asesoría crediticia, cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de auto realización del cliente facilitando su toma de decisión a través de herramientas tecnológicas e innovadoras a la medida del consumidor.

Fast House Web, se fundamenta en crear un ecosistema digital conectando los *pains* de 3 *stake holders*, atendiendo en primer lugar el *pain* de aquellas familias que buscan tener vivienda propia y que investigan, a través de medios digitales, opciones constructivas más seguras y asequibles para vivir, ante la realidad de habitar dentro de un país en constante movimiento sísmico. El segundo, es atender el *pain* de aquellas constructoras que desean masificar el uso del *Steel Framing* versus el diseño de construcción tradicional con hormigón armado. Y, por último, está el *pain* de la banca de proyectos inmobiliarios que consiste en generar volumen de cartera para equiparar los márgenes de rentabilidad bajos asociados al producto hipotecario.

Fast House Web, es una empresa rentable debido al contexto en el que se encuentra inmerso actualmente en el Ecuador, siendo estas: 1) el terremoto ocurrido en abril del 2016 puesto que el gobierno impulsó la tendencia a edificar con otro tipo de construcción más resistente que la tradicional; 2) el constante incremento de los usuarios que utilizan el internet como medio de comunicación y de compra; 3) la reducción de las tasas de interés de créditos hipotecarios que buscan reactivar el sector de la construcción; y 4) Se consideró iniciar las operaciones en Pichincha por ser un polo de desarrollo debido a que en esta provincia se generan el mayor número de permisos de construcción y es la segunda provincia que tiene mayor acceso al internet.

ABSTRACT

The present title work describes the creation of Fast House Web, a service company through a virtual platform that will offer digital access, agile, secure and modern for the acquisition of residences with mortgage loans that will allow interested parties to make appropriate decisions to your needs. The company will contribute with the change of the productive matrix because it is compatible with the productive sectors and strategic industries within the construction and technology sector.

The value proposition of FHW, is to provide a personalized service, specialized in light construction and credit counseling, whose main objective is to meet the needs of self-realization of the client by facilitating their decision making through technological and innovative tools tailored to the consumer.

Fast House Web, is based on creating a digital ecosystem connecting the pains of 3 stake holders, taking care first of the pain of those families that seek to have their own home and that investigate, through digital means, constructive options safer and more affordable for live, facing the reality of living within a country in constant seismic movement. The second is to attend to the pain of those construction companies that want to massify the use of Steel Framing versus the traditional construction design with reinforced concrete. And finally, there is the pain of real estate banking that consists of generating portfolio volume to match the low profitability margins associated with the mortgage product.

Fast House Web, is a profitable company due to the context in which it is currently immersed in Ecuador, being these: 1) the earthquake that occurred in April 2016 since the government promoted the tendency to build with another type of more resistant construction than the traditional one; 2) the constant increase of users who use the internet as a means of communication and purchase; 3) the reduction of interest rates on mortgage loans that seek to reactivate the construction sector; and 4) It was considered to start operations in Pichincha because it is a development pole due to the fact that in this province the largest number of construction permits are generated and it is the second province with the greatest access to the Internet.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
TABLAS	10
INDICE DE FIGURAS.....	10
INDICE DE TABLAS	10
CAPITULO 1	12
1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	12
1.1. JUSTIFICACIÓN	12
1.2. TENDENCIA DEL MACROENTORNO	13
1.3. ANÁLISIS SECTORIAL.....	14
1.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	16
CAPITULO 2	18
2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	18
2.1. EL VOLUMEN DE NEGOCIO.....	19
2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE MERCADO.....	23
2.3. REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	24
2.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	29
CAPITULO 3	32
3. ESTRATEGIA	32
3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA	32
3.2 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	33
3.3. RECURSOS Y CAPACIDADES DISTINTIVAS	35
3.4. ORGANIGRAMA INICIAL Y EQUIPO DE TRABAJO.....	37

CAPITULO 4	41
4. PLAN COMERCIAL.....	41
4.1 PRECIO.....	41
4.2 PRODUCTO	44
4.3 PLAZA.....	45
4.4 PROMOCIÓN.....	46
4.5 PLAN DE VENTAS	47
CAPITULO 5	50
5. PLAN FINANCIERO	50
5.1 SUPUESTOS GENERALES	50
5.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO.....	52
5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	55
5.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	56
5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	58
5.6 EL VAN Y EL TIR	59
5.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS	63
CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS.....	66
ANEXOS	67
ANEXO 1. ANÁLISIS SECTORIAL - FUERZAS DE PORTER.....	67
ANEXO 2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PARA LA DEFINICIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO	69
ANEXO 3. CLIENTE OBJETIVO. PERFIL TIPO 1.....	72
ANEXO 4. CLIENTE OBJETIVO. PERFIL TIPO 2.....	73

ANEXO 5. RESULTADOS DE ENCUESTAS. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	74
ANEXO 6. ANÁLISIS FODA.....	80
ANEXO 7. MATRÍZ DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	81
ANEXO 8. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS DE CO-FUNDADORES.....	82
ANEXO 9. CURRÍCULUM VITAE DE EJECUTIVOS	86
ANEXO 10. PRONÓSTICO DE VENTAS A 3 AÑOS- ESPERADO.....	100
ANEXO 11. PRONÓSTICO DE VENTAS A 3 AÑOS – PESIMISTA	101
ANEXO 12. PRONÓSTICO DE VENTAS A 3 AÑOS – OPTIMISTA	102
ANEXO 13. TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB REAL Y DEL VAB DE LA CONSTRUCCIÓN	103
ANEXO 14. PREVISIONES AL AÑO 2022 DE LAS TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB Y DEL VAB DE LA CONSTRUCCIÓN	103
ANEXO 15. PROYECCIÓN DEL NÚMERO DE VIVIENDAS A CONSTRUIR AL TÉRMINO DEL 2018 EN PICHINCHA	103
ANEXO 16. ESTADO DE TESORERÍA.....	104
ANEXO 17. BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS.....	104
ANEXO 18. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO.....	105
ANEXO 19. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	106
ANEXO 20. ESTADO DE FLUJO DE CAJA FINANCIERO	107
ANEXO 21. RATIOS O ÍNDICES FINANCIEROS	108
ANEXO 22. TABLA DE AMORTIZACIÓN FRANCESA	109

TABLAS

INDICE DE FIGURAS

Fig. 1. Las cinco fuerzas sectoriales	15
Fig. 2. Mapa estratégico de la competencia.	16
Fig. 3. Distribución de viviendas a construir por provincia.	19
Fig. 4. Metros cuadrados por vivienda.....	20
Fig. 5. Materiales predominantes a ser utilizados en la edificación.	21
Fig. 6. Tamaño de Mercado (Proyección de ventas anual)	22
Fig. 7. Cliente Objetivo (Proyección de ventas anual)	23
Fig. 8. Ingreso por hogar por área. Reporte de Pobreza, Ingreso y Desigualdad de junio 2018 del Banco Central.	26
Fig. 9. Hogares, Población, Jefes de Hogar e Ingreso Corriente Mensual, según Deciles.....	26
Fig. 10. Nivel socioeconómico agregado. Encuesta de Estratificación del Nivel Socio del Económico del INEC 2011.	27
Fig. 11. Nivel A. Encuesta de Estratificación del Nivel Socio Económico del INEC 2011....	28
Fig. 12. Nivel B. Encuesta de Estratificación del Nivel Socio Económico del INEC 2011....	28
Fig. 13. Nivel C+. Encuesta de Estratificación del Nivel Socio Económico del INEC 2011...	29
Fig. 14. Posición Única de Valor.....	32
Fig. 15. Organigrama Inicial de Fast House Web.....	38
Fig. 16. Matriz de Estrategia: Precio-Calidad de Kotler.....	43
Fig. 17. Página DEMODARAN- Beta sin apalancamiento.	54

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Supuestos Generales.....	50
Tabla 2. Punto de Equilibrio Contable.....	58

Tabla 3. Punto de Equilibrio Financiero.....	58
Tabla 4. Cálculo de WACC promedio.....	59
Tabla 5. Escenario Base – Perpetuidad sin crecimiento	60
Tabla 6. Escenario Optimista – Perpetuidad con crecimiento	61
Tabla 7. Escenario Optimista – Perpetuidad con crecimiento	62
Tabla 8. Cálculo del VAN y TIR	63
Tabla 9. Análisis de Sensibilidad	63
Tabla 10. Escenarios	64

CAPITULO 1

1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1.1. JUSTIFICACIÓN

Considerando que la matriz productiva es el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante actividades productivas, los métodos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos; se considera que este proyecto es compatible con dichas interacciones que se encuentran inmersas en los sectores priorizados, los cuales identifican 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas, dentro de los cuales se desarrollarán sinergias en el sector de la construcción, utilizando una plataforma virtual que facilite el acceso para la adquisición de vivienda de construcción liviana mediante una asesoría personalizada.

Actualmente, en el Ecuador existen más de 700.000 familias (www.ecuadorencifras.gob.ec, censo 2010) que se encuentran arrendando y que no han tenido la oportunidad de adquirir algo propio que cubra sus necesidades de seguridad y auto realización.

Las familias que no tienen vivienda propia tendrán una opción adicional para conseguirla, y esta será a través de una plataforma virtual que promocionará y dará soporte personalizado para escoger las características que mejor se adaptan a los requerimientos de lo que será su hogar. Se ofrecerá a través de esta plataforma mejores opciones con diferentes diseños arquitectónicos, diversidad de ubicaciones, precios competitivos, mejores tiempos de entrega, acabados acorde a las exigencias del consumidor e inclusive formas de financiamiento. Esta plataforma virtual logrará crear un negocio que ofrezca a las constructoras un volumen constante de clientes que se interesen en el método de construcción liviana porque la herramienta virtual asegurará una atención personalizada.

1.2. TENDENCIA DEL MACROENTORNO

A raíz del terremoto ocurrido en abril del 2016 cuyo epicentro estuvo en Cojimés y Pedernales, la población ecuatoriana pudo confirmar que parte de las construcciones tradicionales existentes hasta ese momento no fueron lo suficientemente sismo resistente para absorber los movimientos telúricos generados por sismos mayores a 7.5 en la escala de Richter. Sin embargo, hubo edificaciones que sin ser construidas con el método tradicional soportaron la intensidad del fenómeno natural. En este escenario se abrió una oportunidad a un método constructivo que hasta ese momento no era considerado como opción de construcción masiva, es así como el método de construcción liviana basado en el diseño de caja portante comenzó a ser de interés para la población en general y para el gobierno, quien se ha planteado construir hasta el año 2021, la cantidad de 325.000 viviendas bajo el nombre del proyecto “Casa para Todos” siendo este parte del plan integral “Toda una Vida”, creando de esta manera una tendencia creciente a métodos constructivos que resultan ser más económicos y eficientes al momento de soportar sismos altos en la escala de Richter, promocionando así el método constructivo liviano.

Por esta razón la tendencia constructiva está cambiando en el país, poniendo su mirada sobre esta tecnología constructiva liviana que se fundamenta en el uso de materiales con diseños estructurales sismos resistentes, que aligeran el peso en las edificaciones de las viviendas y mejoran el desempeño de la resistencia de las paredes ante los sismos. Dentro de la construcción liviana se puede elegir construir con prefabricados o con *Steel Framing*, cuyo método constructivo está contemplada en la NEC (Norma Ecuatoriana de la Construcción).

El tipo de construcción liviana tiene una tendencia a ser más económica, puesto que con la presión que ha ejercido el gobierno los costos por m² están alrededor de los \$350 + IVA (HUASI Modular de Armo Industrial, 2018) en comparación, de los \$740.59 (incluido el IVA) por m² que cuesta la construcción tradicional (DOMUS, marzo 2019).

El tipo de construcción liviana no tiene un sistema de comercialización que maximice sus beneficios y bondades, por lo que el uso de una plataforma virtual introducirá este negocio a la tendencia de que los consumidores usen el internet como medio para informarse, comprar y cubrir sus necesidades, más una atención personalizada conseguirá este propósito e impulsará a las empresas constructoras a sumarse con mayor facilidad a la tendencia de vender este tipo de vivienda. Para desarrollar este negocio, se busca que empresas constructoras edifiquen con sistemas de construcción liviana para que promocionen a través de esta plataforma electrónica todas las soluciones constructivas de este método sean estas remodelaciones, reparaciones o construcciones nuevas.

Dentro de este contexto, la oportunidad de desarrollar un negocio alrededor de este tipo de construcción se vuelve ideal, aún más sabiendo que existen aproximadamente 1'000.000 de hogares que no tienen vivienda propia, según datos del INEC del censo del 2010. La predisposición de que las familias desean obtener su vivienda propia va en crecimiento considerando que la construcción liviana es una alternativa para acceder a una vivienda más asequible, cubriendo de esta manera una necesidad fisiológica y de autorrealización según la pirámide de Abraham Maslow.

1.3. ANÁLISIS SECTORIAL

El modelo de negocios planteado se fundamenta en aumentar la oportunidad que tienen las familias para acceder a una vivienda asequible a través de la construcción liviana. Una herramienta virtual por internet permitirá al usuario obtener información sobre el sistema de construcción a usar y a la vez poder compararla con el método de construcción tradicional, también podrá tener información sobre el financiamiento de la casa, sobre el tiempo de entrega de la vivienda y los entornos de esta como son: acabados, área, ubicación, seguridad y confort. Para aquello se tendrá que crear alianzas estratégicas con las Constructoras y las Instituciones

Financieras que deseen que sus productos y servicios estén al alcance de los consumidores, pues la base de datos que brinde la plataforma será un número elevado de clientes que necesiten adquirir vivienda asequible con características sismo resistentes. El volumen de casas vendidas con este sistema producirá una disminución de sus costos que solo el sistema de construcción liviana lo permite. El segmento en el que se competiría es el de las inmobiliarias, los agentes de bienes raíces y las páginas web que comercializan las viviendas tradicionales.

Al estar este modelo de negocio dentro del sector de la construcción, el modelo de las cinco fuerzas de Porter determinará la rentabilidad a largo plazo. Aquí se detecta que existe economía de escala en esta oportunidad de negocio, ante los constructores “proveedores”, cuando se obtiene a través de la plataforma virtual un gran tamaño de compradores “interesados en adquirir una vivienda” y esto produce que se obtenga mejores costos por m² por unidad de casas terminadas que las constructoras edifiquen con este sistema de construcción liviana. Por lo tanto, se tendrá que el grado de rivalidad es mediano, la amenaza de entradas es baja, la presión de los consumidores es mediano, la presión de los proveedores es baja, y la presión que ejercen los productos sustitutos es alta. (ver anexo 1)



Figura 1. Las cinco fuerzas sectoriales

El modelo de negocio basado en la creación de una plataforma virtual que sea el medio para conectar a los consumidores con las constructoras especializadas en sistema de construcción liviana definirá una ventaja competitiva a largo plazo porque se tendrá una posición única al

ofrecer al cliente un servicio personalizado que facilite a los consumidores su elección por este sistema que en comparación al tradicional de construcción, tendrá su vivienda en un menor tiempo, con mejores acabados y un mejor comportamiento sismo resistente. Este servicio especializado y personalizado será un diferenciador con la construcción tradicional y producirá que los clientes tengan una mayor disposición a pagar.

1.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

MAPA ESTRATÉGICO

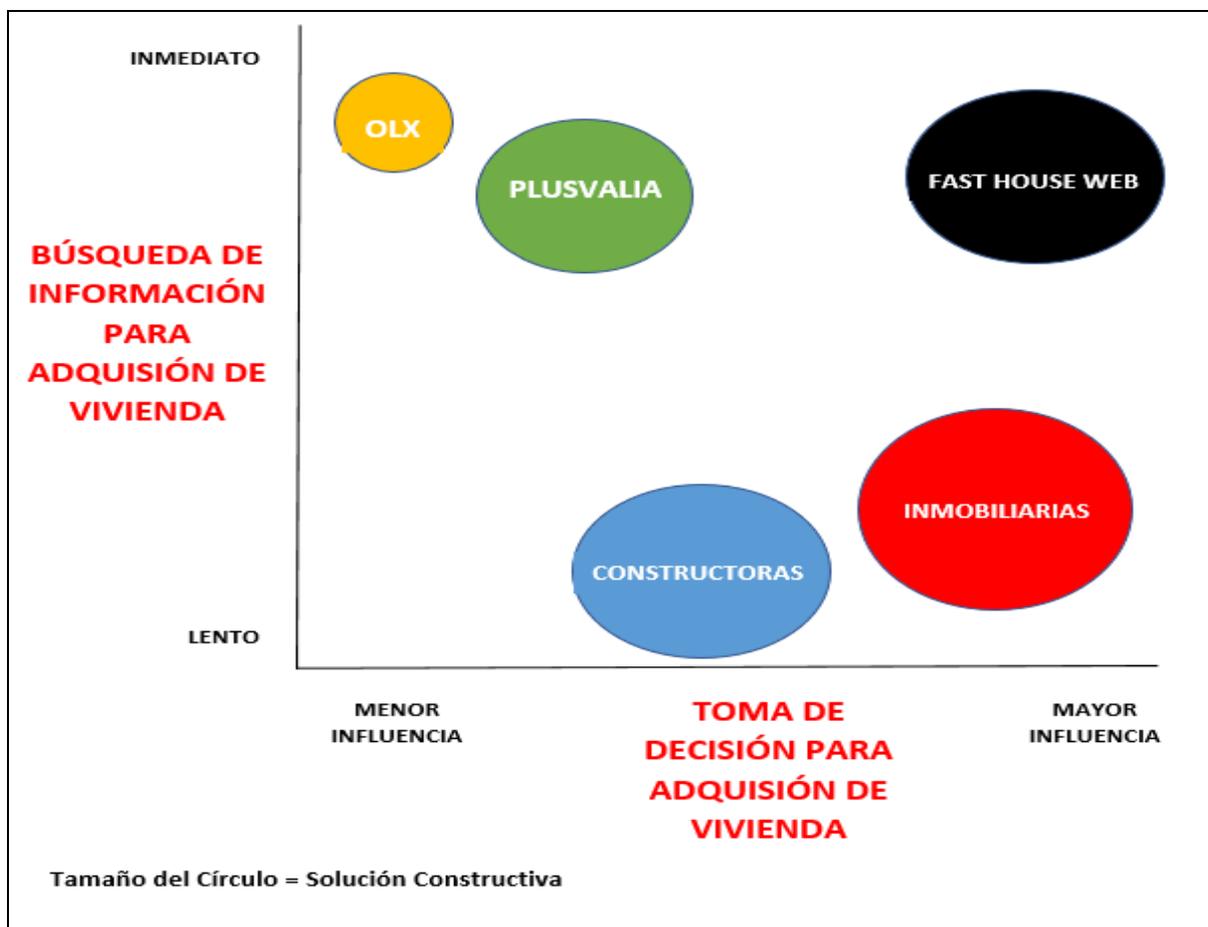


Figura 2. Mapa estratégico de la competencia: plataformas y empresas de la construcción

En el anexo 2, se puede evidenciar que los aspectos más importantes que salen a flote al momento que las personas se encuentran en proceso de tomar una decisión para adquirir vivienda propia son:

1. Internet, como medio de búsqueda de información para adquirir vivienda.

2. Inmobiliarias, medio por el cual las personas se inclinarían a tomar la decisión de adquirir vivienda.
3. Plataformas virtuales más conocidas, OLX y PLUSVALIA

El resultado de combinar esta información permite mapear nuestra competencia dentro de dos dimensiones: búsqueda de información y toma de decisión. A su vez, dentro de estas dos dimensiones se identifican cuatro actores principales que ayudan a las personas a acceder y tomar una decisión para la adquisición de vivienda propia: OLX, PLUSVALIA, constructoras e inmobiliarias. A manera de ejemplo se puede decir que OLX, es una plataforma virtual que de manera “inmediata” da información, sin embargo, es de “menor influencia” en la toma de decisiones para adquirir vivienda propia. En el lado opuesto, las inmobiliarias tienen “mayor influencia” en la toma de decisión para adquirir vivienda propia, sin embargo, la búsqueda de información a través de estas es “lenta”.

En este contexto el proyecto de “Acceso a vivienda de construcción liviana a través de una plataforma virtual”, se lo puede ubicar en las coordenadas “inmediato” y mayor influencia”, por cuanto, la plataforma virtual que se va utilizar para este propósito, permitirá a las personas que deseen adquirir vivienda propia con un sistema de construcción liviana, acceder de manera “inmediata” a la información y a su vez, el servicio personalizado que se brindará, será el factor que permita a las personas “tomar la decisión” de adquisición.

CAPITULO 2

2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Actualmente en el país, pese a la contracción económica vigente y al sinnfín de sismos al cual es sometido el suelo ecuatoriano por estar dentro de una zona sísmica, existen un gran número de personas que necesitan adquirir una casa para poder vivir con su familia en un hogar propio dentro de un entorno seguro, confortable y al alcance de su economía, buscando que su futura vivienda tenga propiedades sismo resistentes, que tenga un costo por metro cuadrado accesible y que los compromisos de entrega se cumplan en los plazos estipulados. Estas potenciales clientes miran al financiamiento como principal impedimento para adquirir vivienda seguido por la falta de asesoramiento técnico. *Fast House Web*, es una plataforma virtual que ofrecerá a los clientes un servicio inmobiliario y financiero, reconociendo las necesidades que tienen las personas al momento de adquirir una vivienda. Para aquello *Fast House Web*, realizará alianzas estratégicas con: 1) Empresas Constructoras que reconozcan en la construcción liviana una ventaja competitiva al momento de entregar una vivienda terminada a sus clientes y que estén convencidos que una forma dinámica de ampliar la cantidad de sus clientes es a través de una plataforma virtual que garantizará que su negocio dentro del segmento de la construcción tenga un crecimiento sostenido y diferenciador. 2) Instituciones financieras que ven una oportunidad en ofrecer sus créditos debido al aumento en la demanda de crédito hipotecario, sobre todo por el último incremento del rango de precios de vivienda de interés público de \$70.000 a \$90.000 USD. 3) Un *Buyer* Persona que por idiosincrasia y cultura sabe que la construcción tradicional está alrededor del hormigón armado, pero desconoce todas las bondades que la construcción liviana como es el *Steel Frame* le puede proporcionar; por otro lado, tienen claras las características que su vivienda debe poseer, sin embargo, no tienen la asesoría financiera ni técnica adecuada que les permita acelerar su toma de decisión. *Fast House Web*, a través de su plataforma virtual facilitará a sus clientes el acceso a vivienda de

construcción liviana creando sinergias dinámicas entre tres actores: Constructores – *Buyer* Persona – Institución Financiera, que a través del servicio personalizado de sus *community managers* resolverá el *pain* del consumidor tanto desde el punto de vista del respaldo técnico (Constructoras), como desde el punto de vista del respaldo financiero (Instituciones financieras).

2.1. EL VOLUMEN DE NEGOCIO

Según la figura 3, para el 2017 se proyectaron construir 59.456 viviendas. Según la figura 4, en el mismo año, el promedio nacional en m² de construcción por vivienda fue de 128 m². (INEC. Encuesta de Edificaciones 2017). El informe publicado por APIVE (Asociación de Promotores Inmobiliarios de Viviendas del Ecuador, 5 de octubre del 2018) menciona que la tasa de variación del PIB del sector de la construcción es del 1,1% con respecto al mismo período 2017; y, a través de una proyección lineal se estima que al cierre del 2018 el PIB de construcción llegará a 2,2%, porcentaje que permite obtener la proyección a construir de las viviendas (PC) al término del 2018 en una cantidad de 60.764 viviendas, resultado obtenido de tomar las 59.456 viviendas x 1.022 = 60.764 viviendas.



Figura 3. Distribución de viviendas a construir por provincia.

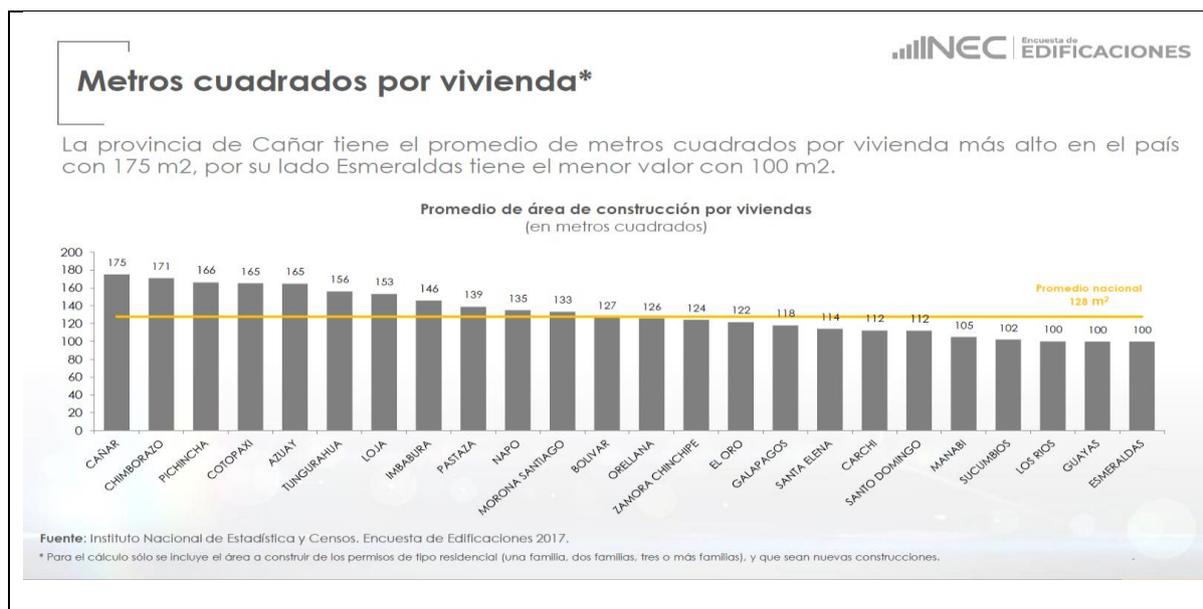


Figura 4. Metros cuadrados por vivienda.

Respecto al precio de venta promedio por m², se consideró tomar dos fuentes de información, (Domus, pág. 90, octubre 2018), que indica que el precio referencial por m² de construcción es de \$653,32 USD más el IVA; este precio está ligado a una metodología de construcción tradicional; y el otro precio (Huasi Modular de Armo Industrial, 2018) arroja un valor por m² de \$350 USD más el IVA, este último precio está ligado a una construcción que utiliza una metodología de construcción liviana. El resultado de promediar estos dos valores arroja un precio promedio referencial del m² de construcción de \$501,66 USD más el IVA. Al enlazar las variables de: Proyección de viviendas a construir (unidades de viviendas), área promedio de construcción por vivienda (m²/vivienda) y el precio de venta del m² de vivienda (\$/m²); obtendremos la proyección del mercado total de construcción en dólares de venta de las viviendas al término del 2018. Por lo tanto, según la figura 6, multiplicamos 60.764 unidades de viviendas (PC) por 128 m² promedio de construcción de vivienda (AV) y este resultado lo multiplicamos por \$501.65 \$/m² (PV) de construcción obtenemos como resultado la proyección del mercado total de construcción (MT) en dólares de venta de las viviendas al 2018 igual a la cantidad de \$ 3'901'814.745 USD. (Tres mil novecientos un millón ochocientos catorce mil setecientos cuarenta y cinco dólares americanos).

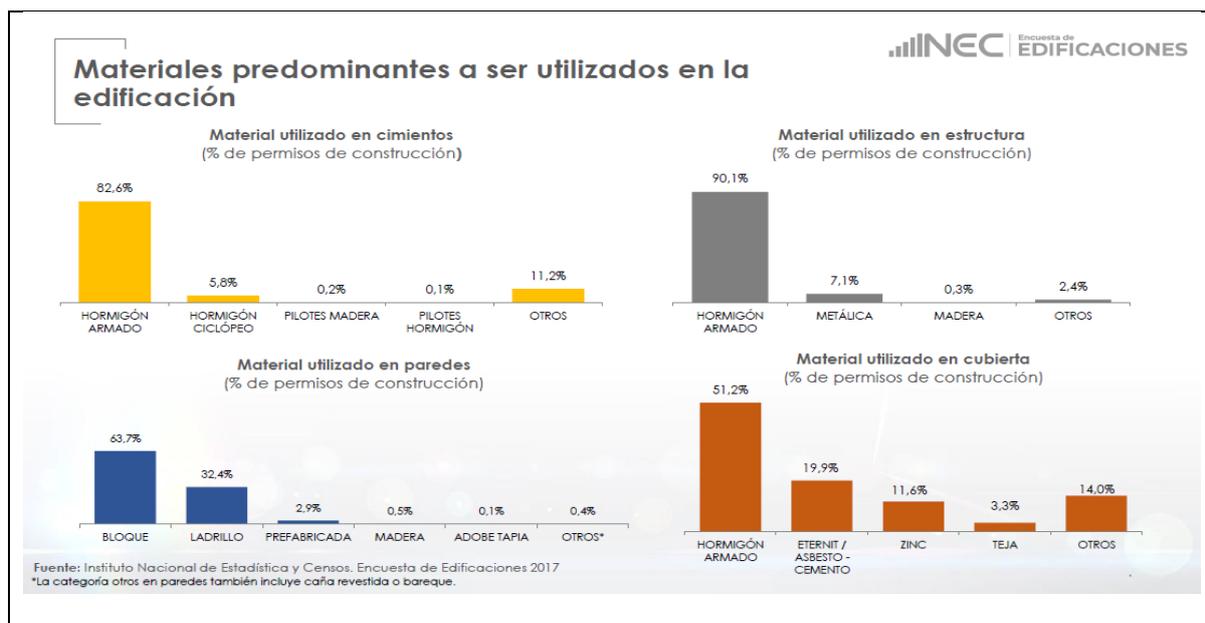


Figura 5. Materiales predominantes que se utiliza en la edificación.

Para estimar una penetración de este mercado de la construcción tomamos como referencia la información del INEC, (ver figura 5) sobre los materiales predominantes a ser utilizados en la edificación de una vivienda. Aquí tenemos que el material utilizado en paredes que representa la construcción liviana son los prefabricados, con apenas un 2,9% con relación a los bloques y a ladrillos. Este porcentaje permite identificar el potencial mercado en dólares de venta de viviendas de construcción liviana durante los primeros años, siendo así este valor la cantidad \$113'152.628 USD. (Ciento trece millones ciento cincuenta y dos mil seiscientos veintiocho dólares americanos). El valor de (MS) lo conseguimos multiplicando la cantidad de \$ 3'901'814.745 USD (MT) por 2,9% (PM), obteniendo así la cantidad de \$ 113'152.628 USD (Ciento trece millones ciento cincuenta y dos mil seiscientos veintiocho dólares americanos) como potencial tamaño del mercado de la construcción liviana expresado en dólares (ver figura 6). Para obtener (FFHW) la proyección de ventas anuales producto del servicio de *Fast House Web* dentro del tamaño del mercado MS se considerará un FEE del 2% sobre MS. Este FEE del 2% es la ganancia obtenida de la operación realizada a través de los servicios de la plataforma virtual. Este es el porcentaje de comisión sobre la venta que tendrá que transferir las Constructoras a *Fast House Web*, luego de la comercialización de las viviendas. Según la figura

6, el valor FFHW se convierte en el mercado objetivo de este negocio y su valor asciende a la cantidad de \$ 2'263.053 USD (Dos millones doscientos sesenta y tres mil cincuenta y tres dólares americanos). Se ha decidido tomar un 2% como FEE porque este porcentaje está por debajo del que cobra un agente de bienes raíces, que actualmente está entre un rango del 3% al 5%.

TAMAÑO DE MERCADO = PROYECCIÓN DE VENTAS ANUAL			
CÁLCULO (FORMULA ANUAL) (2018)			
FFHW = 2% MS = 2% (PC * AV * PV * PM)			
PROYECCION A CONSTRUIR AL TÉRMINO DEL 2018 (PC) =	60,764	VIVIENDAS	
PROMEDIO DE ÁREA DE CONSTRUCCION POR VIVIENDAS (AV) =	128	M ²	
SUPERFICIE DE CONSTRUCCIÓN (SC) = \$	7,777,796	M ²	SC = PC * AV
PRECIO DE VENTA DE VIVIENDA (PV) =	501.66	\$/M ²	(VALOR NO INCLUYE IVA)
MERCADO TOTAL DE CONSTRUCCIÓN EN \$ (MT) = \$	3,901,814,745	\$ USD	MT = SC * PV
PENETRACION DE MERCADO (PM) =	2.90%		
TAMAÑO DEL MERCADO EN CONSTRUCCION LIVIANA \$ (MS) = \$	113,152,628	\$ USD	MS = MT * PM
FEE (2%) SERVICIO FAST HOUSE WEB (FFHW) = \$	2,263,053	\$ USD	FFHW = 2% MS

INEC 2017, Presentación de Edificaciones INEC
 APIVE, Informe 05 Oct. 2018
 BANCO CENTRAL, Información Económica, Publicaciones Generales Sept. 2018

Figura 6. Tamaño de mercado (FFHW - Proyección de ventas anual)

Por lo tanto, para el giro de negocio planteado el cliente objetivo (CS) son todas aquellas familias que desean adquirir su casa propia bajo un sistema de construcción liviana. Para calcular cuántas familias o cuántas viviendas son el cliente objetivo tomamos las 60.764 viviendas (PC) y las multiplicamos por el factor de 2,9% (PM) que el INEC menciona en su tabla como porcentaje de materiales prefabricados usados en las paredes en una construcción. Esto da como resultado la cantidad de 1762 viviendas (CS) que es el cliente objetivo (ver figura 7). Tomando la figura 4, podríamos decir que estas viviendas deben ser de al menos 128 m² de construcción cada una, proyectando un potencial mercado de 225.556 m² de construcción liviana. Las viviendas se venden por \$/m² y no todas las casas tienen un área fija de construcción. Para este estudio se ha establecido un área total considerando la medida que el INEC brinda con respecto al espacio que debe tener una vivienda como área promedio para una familia en el Ecuador.

Los potenciales sesgos que se pueden presentar en el cálculo del tamaño del mercado, a futuro pueden estar relacionadas a variables económicas y políticas que afectan al PIB nacional y al PIB

de la construcción, como fue el caso de la derogación de la ley de la plusvalía, la modificación del techo de pago de utilidades, la modificación de las tasas de interés para crédito hipotecario y programas de vivienda social con tinte político como fue “Casa para Todos”.

CLIENTE OBJETIVO -- PROYECCIÓN DE VENTAS ANUAL CÁLCULO (FORMULA ANUAL) (2018)		
CS = PC * PM		
PROYECCION A CONSTRUIR AL TERMINO DEL 2018 (PC) =	60,764	VIVIENDAS
PENETRACION DE MERCADO (PM) =	2.90%	
CLIENTE OBJETIVO (CS) =	1,762	VIVIENDAS
PROMEDIO DE ÁREA DE CONSTRUCCION POR VIVIENDAS (AV) =	128	M ²
CONSTRUCCION EN M ² /VIVIENDAS (CV) =	225,556.09	M ²
		CV=CS*AV (C/VIVIENDA)
INEC 2017, Presentación de Edificaciones INEC		
APIVE, Informe 05 Oct. 2018		
BANCO CENTRAL, Información Económica, Publicaciones Generales Sept. 2018		

Figura 7. Cliente Objetivo (CS – Proyección de ventas anual)

2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

Para realizar la investigación de mercado se obtendrá información de primera mano a través de encuestas a posibles clientes y entrevistas de profundidad a posibles aliados estratégicos. Con esta investigación de datos primarios se pretende identificar y evidenciar el verdadero problema del mercado objetivo que anhela adquirir una vivienda de calidad, espaciosa y en un tiempo de entrega satisfactorio bajo una propuesta financiera que esté al alcance de su capacidad de pago a través de una plataforma virtual que les brinde el servicio de guiarlos en entre proceso de compra. Para esta recolección de información se ha seleccionado dos métodos: Encuestas y Entrevistas a Profundidad.

Las encuestas servirán para obtener información cualitativa que permita conocer tanto las preferencias vigentes del consumidor final como los potenciales requerimientos que podrán ser cubiertas con las opciones de servicio prometidas por la plataforma virtual de *Fast House Web*. Las encuestas también servirán para recolectar información cuantitativa que servirá para determinar el nivel de ingresos de los compradores, número de cargas familiares preferencias en

metros cuadrados de construcción, y la disposición a pagar de los clientes. Las encuestas se realizarán de manera electrónica utilizando un software llamado *Survey Monkey* a personas que aspiran en algún momento determinado de sus vidas adquirir una vivienda, y también se realizarán encuestas cara a cara tomadas a una muestra con un mínimo de 40 encuestados.

Para el propósito de negocio se debe crear alianzas estratégicas con dos tipos de proveedores, unos que serían las Constructoras que proporcionarán las casas en construcción liviana a satisfacción de los clientes, y otros proveedores que son los Bancos que facilitarán los créditos que estos clientes requieren para adquirirlas. Para esto, se utilizarán entrevistas a profundidad y se realizarán, por parte de las Constructoras, a dos empresarios que se encuentran completamente identificados con éxito dentro de la metodología de construcción liviana *Steel Frame* o con materiales prefabricados y la información que se busca obtener son las oportunidades de negocios que encontraron en este campo, cuál es su lectura a futuro del mercado de la construcción y como ven el aporte que *Fast House Web* podría dar a su giro de negocio. Por parte de los Bancos, se realizará las entrevistas a profundidad a funcionarios de dos entidades bancarias con el objeto de identificar los requisitos que son tomados en cuenta al momento de la evaluación crediticia, los tiempos promedios de entrega de recursos a los clientes, los actores gubernamentales que participan en este proceso y que oportunidades de negocio encuentran en el volumen de clientes que *Fast House Web* podría proporcionar a la cartera de clientes de dichas instituciones.

2.3. REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Las encuestas realizadas dieron como resultado, que la principal razón que no permite decidirse de manera rápida por la adquisición de vivienda, es la falta de financiamiento, factor crítico que se relaciona directamente con el sector de la construcción, por lo que la investigación de mercado comienza con la definición del perfil del potencial comprador en

base a características sociales asociadas a su nivel de ingreso, ya que este último es una característica importante a tomarse en cuenta en un análisis crediticio hipotecario.

Para este propósito se han realizado dos perfiles de cliente objetivo en el que se enfocará *Fast House Web* y que servirán como guía para poder detectarlos de una manera más ágil dentro del mercado. Cabe aclarar que una vez que se encuentre al potencial comprador, *Fast House Web* a través de sus servicios de asesoramiento técnico en vivienda de construcción liviana y de asesoramiento financiero hipotecario, convencerá a este *buyer* persona para que se decida por cualquiera de los proyectos inmobiliarios de construcción liviana que se ofertan en su página web, de manera que una vez que se concreta la venta, la constructora sea la encargada de pagar a *Fast House Web* un FEE del 2% del valor de venta de la casa por el asesoramiento brindado.

Estos, perfiles se encuentran descritos en el Anexo 3 y el Anexo 4, en donde encontraremos una ficha con los datos demográficos y psicográficos de cada uno de los dos clientes objetivos que se ha establecido.

Como se señaló anteriormente, el nivel de ingresos económicos permitirá definir las características del futuro comprador, por lo que en la figura 8, al cliente se lo puede ubicar por sus ingresos desde el percentil 8 hasta el percentil 10, es así como la mediana del decil 8 a nivel nacional es de \$ 1105, en el decil 9 los ingresos son \$ 1477 y en el decil 10 los ingresos son \$ 2400 USD.

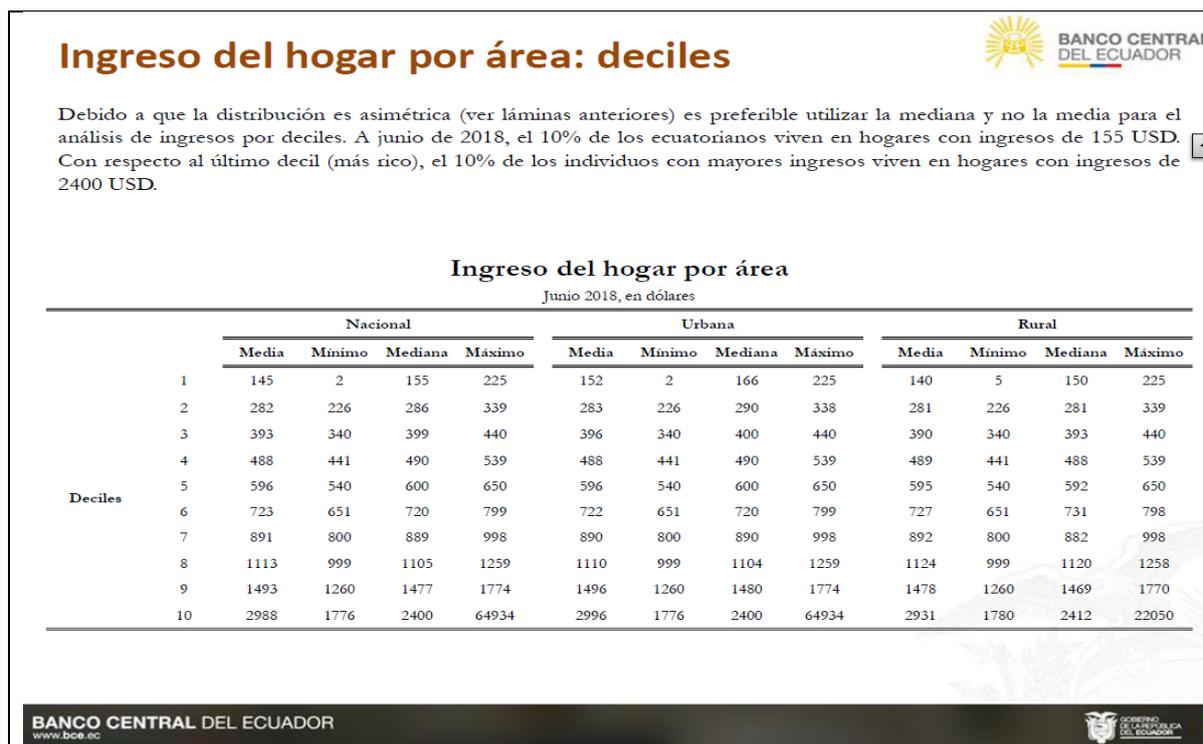


Figura 8. Ingreso por hogar por área. Reporte de Pobreza, Ingreso y Desigualdad de junio 2018 del Banco Central

En la figura 9, se tiene que el tamaño promedio del hogar para los deciles 8, 9 y 10 son de 3 personas por hogar. El nivel de escolaridad es el más alto en los deciles 8, 9 y 10.

Deciles	Total de hogares	Distribución porcentual de hogares	Tamaño promedio del hogar	Perceptores promedio	Deciles	Escolaridad del Jefe	% Jefes Hom bres	% Jefes Muje res	Promedio de ingresos de hogares de Jefe Hombre	Promedio de ingresos de hogares de Jefe Mujer
Total	3.923.123	100,0	3,9	2,0	Total	9,0	76,2	23,8	939	747
Decil 1	392.364	10,0	5,4	2,1	Decil 1	5,6	79,2	20,8	316	263
Decil 2	392.254	10,0	4,8	2,1	Decil 2	6,6	79,9	20,1	444	390
Decil 3	392.317	10,0	4,5	2,1	Decil 3	7,2	77,9	22,1	540	456
Decil 4	392.220	10,0	4,2	2,1	Decil 4	7,9	77,8	22,2	611	522
Decil 5	392.440	10,0	4,0	2,1	Decil 5	8,2	76,1	23,9	709	580
Decil 6	392.337	10,0	3,8	2,1	Decil 6	8,7	75,5	24,5	808	660
Decil 7	392.194	10,0	3,5	2,0	Decil 7	9,3	73,3	26,7	923	740
Decil 8	392.395	10,0	3,2	1,9	Decil 8	10,4	74,3	25,7	1.062	837
Decil 9	392.281	10,0	2,9	1,8	Decil 9	12,0	72,8	27,2	1.373	1.069
Decil 10	392.319	10,0	2,6	1,8	Decil 10	14,5	74,9	25,1	2.715	1.696

Figura 9. Hogares, Población, Jefes de Hogar e Ingreso Corriente Mensual, según Deciles. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011 – 2012. INEC

En la Figura 10, tenemos la pirámide con los niveles socioeconómicos. Aquí la información de caracterización por estratos, realizada por el INEC, permite conocer otras características del cliente potencial, los mismos que se los puede ubicar en los niveles A y B, (Figura 11 y Figura 12, respectivamente y que representan el 13,10% de la pirámide), cuyas características en común

que los diferencian de los otros niveles son: la tenencia de vehículo, sus hogares cuentan con Internet, poseen teléfonos celulares, poseen correo electrónico personal, tienen alguna página social en Internet, el jefe de hogar tienen un nivel de instrucción superior o postgrado y tienen tanto seguro público como privado.

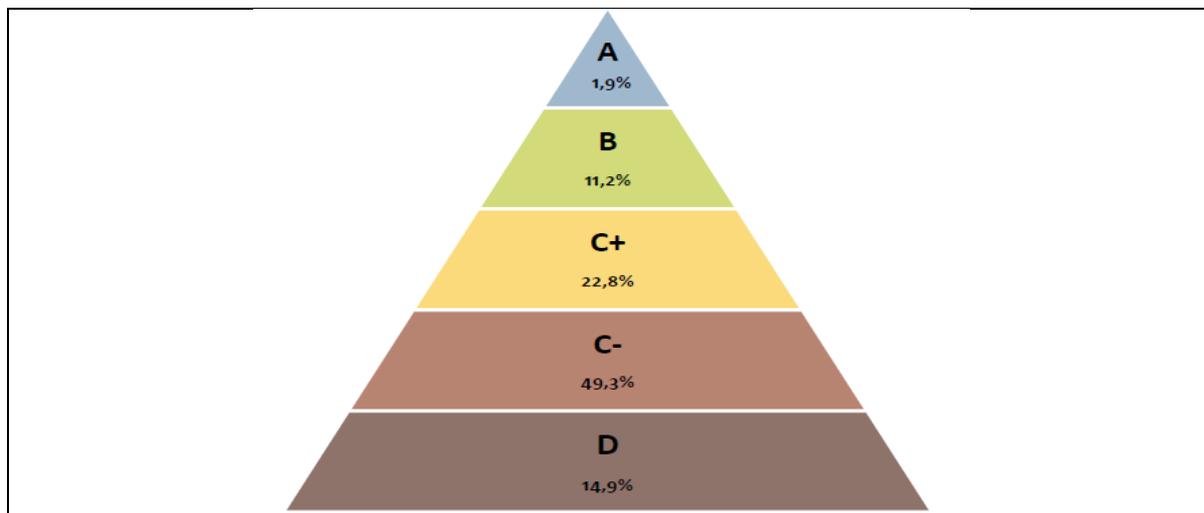


Figura 10. Nivel socioeconómico agregado.
Encuesta de Estratificación del Nivel Socio Económico, INEC 2011

Otra alternativa de perfil de cliente que pudiera ser considerado, es el cliente cuyos ingresos, tamaño promedio del hogar y los años de escolaridad llegan a un nivel que corresponden al decil 7, cuyas características se asocian al nivel C+, según la encuesta de Estratificación del Nivel Socio del Económico del INEC 2011 (Figura 13). Este nivel representa el 22,8% de la pirámide del nivel socioeconómico según la figura 10. Este cliente por su capacidad de pago estaría limitado a una adquisición de vivienda por debajo del metraje mínimo de 100 m² enunciado en la encuesta de edificaciones del INEC del 2017. Este cliente, se caracteriza por no tener vehículo, tener un menor acceso a internet y telefonía celular, poseer correo electrónico personal, tienen alguna página social en Internet, el jefe de hogar tiene un nivel de secundaria completa, la mayoría tiene acceso al seguro público y en menor proporción al seguro privado.



Figura 11. Nivel A. Encuesta de Estratificación del Nivel Socio Económico del INEC-2011



Figura 12. Nivel B. Encuesta de Estratificación del Nivel Socio Económico del INEC 2011



Figura 13. Nivel C+. Encuesta de Estratificación del Nivel Socio Económico del INEC 2011

2.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Las entrevistas realizadas a dos especialistas en *Steel Frame*, revelaron las ventajas que tiene este sistema de construcción liviana frente al sistema tradicional de construcción, las mismas que se convierten en atributos de valor para que el *buyer* persona tome la decisión final de adquirir este tipo de vivienda. Entre dichas propiedades las que más sobresalen son las características sismo resistentes, el menor costo por metro de construcción y la rapidez en la ejecución de este tipo de construcción que es de aproximadamente un 35% menor al tiempo que se utiliza en la construcción tradicional, que a la par se traduce en un menor tiempo de retorno de la inversión hacia el constructor y optimización de costos de mano de obra. Otros aspectos positivos que se destacaron fueron: mejor control presupuestario, mayor exactitud en el tiempo de ejecución, limpieza en la obra ya que se aprovechan mejor los materiales, evita la humedad ascendente debido a la aislación hidrófuga, permite mejorar la distribución y diseño de espacios interiores, por último, la amigabilidad con el medio ambiente que tiene el acero reciclado que es el material del que se compone la estructura de la vivienda. Por otro lado,

ambos llegaron a la conclusión que la cultura e idiosincrasia de la construcción ecuatoriana se vio influenciada por la cultura europea debido a la conquista española, es así como hoy por hoy, la mayoría de las construcciones están hechas a base de hormigón armado, y el común de los ecuatorianos utilizan esta metodología para construir sus viviendas, reflexionando que este es el mayor paradigma para romper por parte de *Fast House Web*. Por último, ambos coincidieron que es importante que la construcción liviana comience a ganar una posición única frente a la construcción tradicional, por lo que toda iniciativa y emprendimiento que genere este posicionamiento en la mente del consumidor ecuatoriano es bienvenido.

En lo referente a las entrevistas hechas a los dos funcionarios de entidades bancarias, ambos coincidieron que el incremento del rango de los precios de vivienda de interés público “VIP”, de \$70.000 a \$90.000 USD a un plazo de 20 años y con una tasa de interés de 4.99%, elevó el interés de adquisición de este tipo de vivienda por parte de la población ecuatoriana, y para ello, evalúan los ingresos y gastos para determinar su capacidad de pago. Respecto a los tiempos de respuesta de la entrega de crédito, indican que estos dependen mucho de la rapidez con que se muevan los funcionarios de las notarías y de los procesos de inscripción del Registro de la Propiedad. Respecto a las encuestas realizadas (Anexo 5), se confirma que el sistema tradicional de construcción a base de hormigón armado es el más conocido, mientras que el sistema de construcción liviana *Steel Frame* es el menos conocido, sin embargo, al preguntar cuáles son los principales atributos que debería tener una vivienda al momento de adquirirla aparecen tres: sismo resistencia, costos y calidad de los materiales, los dos primeros ya fueron anunciados por los especialistas al momento de la entrevista. Otro dato importante que considerar es que uno de los principales obstáculos para la obtención de vivienda es la falta de financiamiento.

En resumen, existe un mercado objetivo de 1.762 viviendas, traducido a dólares equivale a decir \$ 2'263.053 USD (Dos millones doscientos sesenta y tres mil cincuenta y tres dólares

americanos), cuyo cliente objetivo se caracteriza por tener un ingreso mensual superior a los \$1105 USD y que busca como atributos en su futura vivienda que sea sismo resistente, que tenga un costo por metro cuadrado accesible y que los materiales utilizados sean de calidad. Actualmente este cliente mira al financiamiento como principal impedimento para adquirir vivienda seguido por la falta de asesoramiento técnico. *Fast House Web*, reconoce en este contexto una oportunidad de negocio, por un lado, tenemos un constructor que registra fortalezas y ventajas competitivas en el sistema de construcción liviano frente al sistema tradicional; y, por otro lado, tenemos a instituciones financieras que han visto un aumento en la demanda de crédito hipotecario debido al incremento del rango de precios de vivienda de interés público de \$70.000 a \$90.000. En el foco tenemos un *buyer* persona que por idiosincrasia y cultura sabe que la construcción es en base de hormigón armado, pero desconoce todas las bondades que la construcción liviana como es el *Steel Frame* le puede proporcionar, además tiene claras las características que su vivienda debe tener, sin embargo, no tiene la asesoría financiera ni técnica que le permita acelerar su toma de decisión. *Fast House Web* a través de su página web creará un espacio de negocios donde se crearán sinergias a través de estos tres actores: constructores – *buyer* persona– institución financiera y a través del servicio personalizado de sus *community managers* se resolverá el *pain* del consumidor tanto desde el punto de vista técnico (constructoras), como desde el punto de vista financiero (instituciones financieras).

CAPITULO 3

3. ESTRATEGIA

3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

Posición Única de Valor

Fast House Web, facilita la adquisición de vivienda propia dando asesoramiento inmobiliario y crediticio a través de su portal digital, el cual valiéndose de la publicación de proyectos de construcción liviana como es el “*Steel Frame*” más una atención personalizada, se desarrollan interacciones que promueven un ganar/ganar entre sus principales *stake holders*: bancos, clientes y constructoras.

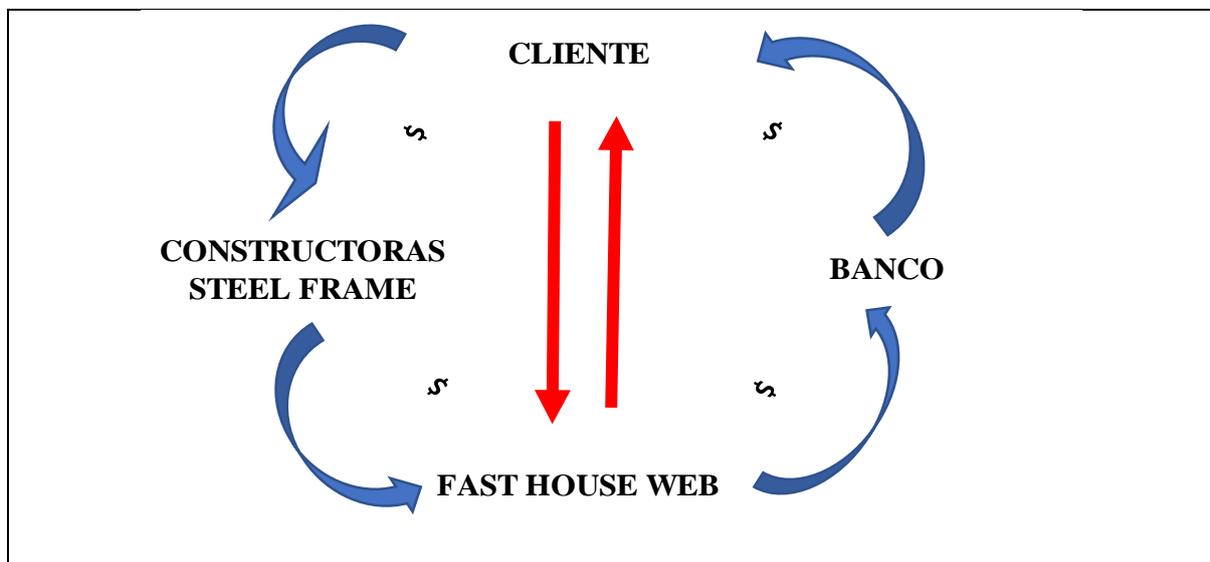


Figura 14. Posición Única de Valor

Estrategia Genérica de Porter

La propuesta de valor de *Fast House Web* utiliza una estrategia de diferenciación, en primera instancia porque su enfoque está orientado a potencializar un sistema constructivo habitacional no tradicional como es la construcción liviana, el mismo que ofrece entregar viviendas terminadas sin demoras excesivas, con características de seguridad sismo resistentes, con eficiencia en el uso de espacios interiores, con acabados de calidad, características que aumentarían la predisposición a pagar del cliente objetivo.

En segunda instancia se identificó que al ser el financiamiento una de las principales razones por la cual se obstaculiza la decisión de compra de una vivienda propia, el perfil del *buyer* persona debe tener características demográficas y psicográficas asociadas a un nivel de ingresos que le permita a este acceder a un préstamo hipotecario, razón por la cual *Fast House Web* se enfoca a un cliente objetivo cuya característica principal son sus ingresos mensuales mayores a \$1.105, junto a otras características propias del nivel A y B de la pirámide de estratificación económica realizada por el INEC, las mismas que ya fueron enunciadas en el capítulo anterior.

3.2 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para determinar el posicionamiento estratégico se realizaron dos tipos de análisis: FODA y Matriz de Riesgo, las mismas que permitieron hacer un análisis exhaustivo del modelo de negocio propuesto por *FAST HOUSE WEB*.

La metodología de construcción como el *Steel Frame*, vista desde el punto del constructor, tiene características administrativas y financieras que le hacen más atractiva que la metodología tradicional, ya que el tiempo que se invierte en construir una casa es 35% menor, lo que implica que el retorno de la inversión es más rápido. Adicional, esta metodología al ser más limpia no permite el desperdicio de material, lo que se traduce en un mejor control de materiales y una planificación presupuestaria más exacta, lo que le permite al constructor proyectar con mayor precisión sus flujos de caja. Los factores anteriormente descritos le dan un margen de maniobrabilidad operacional mayor al constructor tradicional, lo que haría que este mercado se vuelva atractivo a otros actores.

Otro factor a tomar en cuenta es que a partir de que el gobierno anunció la subida del techo del crédito de vivienda de interés público (VIP) de \$70.000 a \$90.000, a 20 años al 4,99%, la demanda de la vivienda creció, siendo los bancos que se beneficiarían de este cambio en la

política pública, siempre y cuando, existe el volumen necesario para equiparar el margen de rentabilidad bajo que se obtiene a través de las operaciones de este tipo de producto social.

El último factor ponderante es un cliente objetivo, ávido de obtener su casa propia, y que ve como valores preponderantes al momento de su elección, que su futuro hogar sea sismo resistente, con acabados de calidad y cuyo costo sea asequible, características que pueden ser cubiertas por la metodología de construcción liviana. Por otro lado, los mismos portales inmobiliarios más los actores tradicionales del mercado de la construcción pudieran enfocarse en estrategias de diferenciación y acentuar el valor de la construcción tradicional en el país, opacando las bondades constructivas que trae consigo el *Steel Frame*.

Estos tres factores pueden ser tomados en cuenta por parte de los competidores directos como son los portales inmobiliarios de la web e implementar estrategias de diferenciación y utilizar sus capacidades económicas, financieras y de Know-How, para hacer propuestas con cobros de *fee's* inferiores a la propuesta.

La ventaja competitiva de *Fast House Web* se enfoca en implementar estrategias de diferenciación que permitan crear una posición única de valor difícil de imitar y lograr niveles de rentabilidad a futuro, para lo cual a través de su página web pretende crear un ecosistema digital que promueva la conexión e interrelación entre sus tres *stake holders*: constructoras, clientes y bancos.

Las constructoras al utilizar el sistema constructivo liviano como el *Steel Frame* tienen un retorno más rápido de su inversión y márgenes de maniobrabilidad operativos, lo que por un lado acelera el cobro del 2% del fee de comisión al momento que se venda una casa. El gran problema al que se enfrentan estos constructores no tiene una demanda de clientes constantes porque la gente no conoce lo que es *Steel Frame*, además que no es una tarea fácil cambiar su cultura constructiva arraigada al sistema de hormigón armado.

El cliente, que según el estudio de mercado realizado es de 1762 potenciales *buyer* personas, con características demográficas y psicográficas específicas, que desean adquirir vivienda, pero que el principal obstáculo que podrían encontrar para hacerlo es la falta de financiamiento.

El último integrante son los bancos, que con el anuncio del gobierno de subir los techos de crédito de Vivienda de Interés Público (VIP), experimentaron un incremento de la demanda, lo cual no es del todo positivo, porque las ganancias asociadas a este producto son mínimas, y la única manera de generar mayores ingresos es crear volumen de operaciones.

La estrategia de diferenciación de *Fast House Web* logrará una posición única que genere rentabilidad porque entendió que en la adquisición de vivienda se encuentra diferentes actores con *pain* característicos a ellos, existe un constructor cuyo *pain* es comercializar viviendas con un sistema constructivo eficaz y eficiente que no es conocido en el país, existe un consumidor cuyo *pain* principal al momento de adquirir vivienda es el financiamiento, y por último existe un banco, cuyo *pain* es generar volumen de cartera para equiparar los márgenes de rentabilidad bajos asociados al producto hipotecario.

Se encontró un *pain* adicional, el consumidor no se siente lo suficientemente asesorado al momento de elegir una vivienda, lo que *Fast House Web* lo entendió como una oportunidad de negocio adicional a los ya expuestos anteriormente, lo que le conllevó a poner al consumidor como su “*Why*”, “su razón de ser”, y “su fuente de inspiración” para crear un ecosistema digital que se valga de una página web para facilitarle la toma de decisiones.

3.3. RECURSOS Y CAPACIDADES DISTINTIVAS

Fast House Web, tiene una gran ventaja competitiva porque ofrecerá a todos sus clientes un recurso humano, basado en una atención personalizada con una asesoría especializada. Los usuarios que estén realmente interesados en adquirir una vivienda con construcción liviana ilustrada en la plataforma virtual deberán dejar sus datos personales y referencias comerciales

para ser abordados inmediatamente por un asesor comercial interno que resolverá todas las dudas e inquietudes de tipo inmobiliario y financiero que posea. Esta plataforma tiene un diferenciador de mercado porque ofrece al mismo tiempo un servicio con proveedores del sector de la construcción como también proveedores del sector bancario que brindan soluciones específicas para todo tipo de cliente que busca el acceso para adquirir una vivienda económica utilizando materiales livianos en su construcción. El cliente que use la plataforma podrá interactuar con un sinnúmero de soluciones de viviendas terminadas o en construcción por parte de las empresas constructoras más importantes del país que edifican con construcción liviana y que tienen en sus empresas economía de escala o de alcance en sus obras. También el cliente podrá interactuar con las instituciones financieras más sólidas del país que compiten en el segmento de la construcción y comprendan el *pain* de los clientes cuando buscan un crédito hipotecario para adquirir un hogar donde vivir.

La plataforma virtual tendrá una oficina comercial en cuya infraestructura física reposará el rack cuyo servidor estará bajo el custodio y soporte técnico del Administrador del Sistema Informático de la plataforma. Esta oficina comercial podrá atender a sus clientes y proveedores de manera que se sientan en la tranquilidad de tener un seguimiento técnico y especializado a sus necesidades rodeados de un staff con formación profesional de Arquitecto o Ingenieros Civiles que pueden agregar valor a la búsqueda de una vivienda particular a las necesidades, exigencias y limitaciones de sus clientes. Aquí es importante destacar que el soporte profesional de los asesores comerciales internos y del coordinador de servicios financieros, harán que la experiencia del usuario que acuda a la plataforma virtual para comprar su vivienda será suficientes y necesarios para garantizar que el cliente encuentra lo que busca en el menor tiempo posible y con la mejor oferta del mercado con una calidad alta de los materiales que se usarán en la construcción liviana de la vivienda que buscan.

Una ventaja competitiva que posee esta empresa es la capacidad que tiene en contactarse y hacer negocios con empresas constructoras que edifican viviendas con modelos arquitectónicos y funcionales en el sector de la construcción liviana, cuyas especificaciones cubren las mayores exigencias de los clientes. A su vez, la empresa FHW dará a sus proveedores constructores el acceso a la mayor cantidad de clientes interesados en adquirir las soluciones de viviendas que prometen haciendo única la posición de que las constructoras accedan a la mayor cobertura de interesados en sus productos terminados del medio nacional. Otra capacidad que posee *Fast House Web* es la posibilidad de generar alianzas estratégicas con instituciones financieras debido a la importancia que posee el financiamiento al momento de que el cliente tome la decisión de compra.

3.4. ORGANIGRAMA INICIAL Y EQUIPO DE TRABAJO

El organigrama inicial refleja una estructura de trabajo en espiral donde los dos Cofundadores de la empresa *Fast House Web* se hacen responsables de todas las decisiones estratégicas que se deben tomar concernientes al Negocio (CEO) y a lo Financiero (CFO), respectivamente. El CEO, tendrá dentro de sus objetivos estratégicos aumentar el valor de la empresa conectando el negocio con el mercado, realizará la planeación estratégica para cumplir los objetivos comerciales y tomará las decisiones sobre el presupuesto para guiar al equipo, remover obstáculos y proveer recursos, ver Anexo 8. El CFO, tendrá dentro de sus objetivos estratégicos aumentar el valor de la empresa con una planeación económica y financiera que vaya acorde de las decisiones de la inversión, se encargará de la gestión de riesgos, será responsable de la inteligencia de negocio y será responsable de la sinergia entre las instituciones financieras y el cliente, ver Anexo 8. El organigrama de trabajo inicial arrancará a partir de diciembre del 2019 y se encuentra en la figura 15.

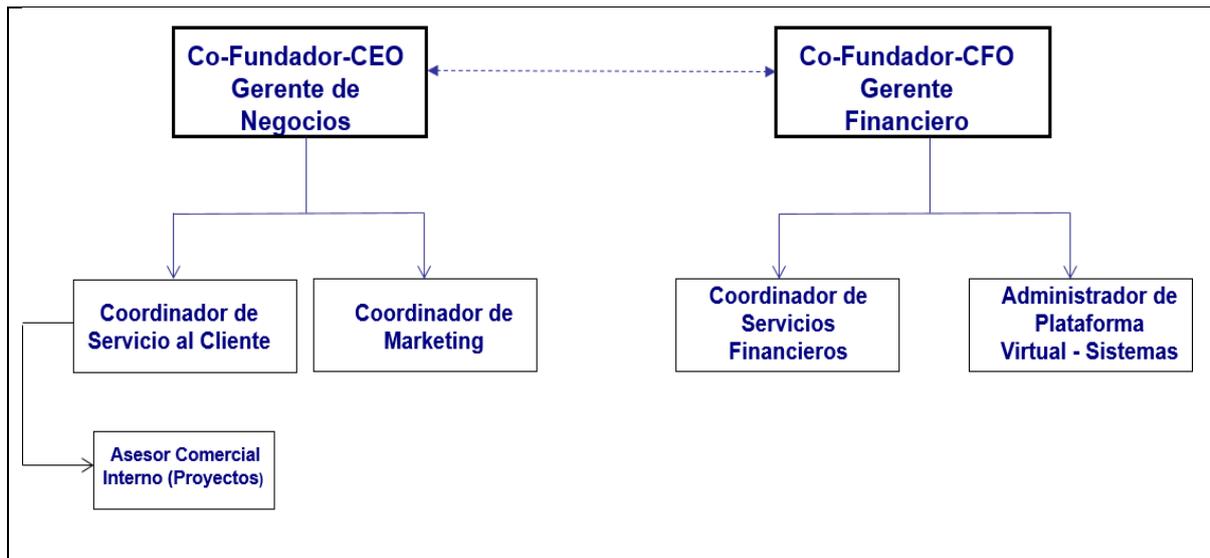


Figura 15. Organigrama Inicial de Fast House Web

Debajo del organigrama inicial del CEO y el CFO se tiene una estructura de trabajo de tipo plana que no admite jerarquías provocando de esta manera que las sinergias sumen para alcanzar los objetivos estratégicos trazados haciendo que el departamento financiero y el comercial realicen sus esfuerzos direccionados al servicio y atención al cliente. Dentro del grupo de trabajo del CFO, se encuentran: El Coordinador de Servicios Financieros, será responsable de buscar al cliente alternativas de pago con instituciones bancarias serias que den facilidades en tiempo y en cupo de crédito, son los que abordarán a los clientes para resolver cualquier inquietud de tipo financiera, ver Anexo 9. El Administrador del Sistema Informático, será responsable de potencializar los recursos tecnológicos que debe poseer la empresa para tener una plataforma virtual estable, rápida y que pueda conectarse digitalmente con los usuarios, será quien desarrolle el algoritmo que hará posible que la plataforma encuentre rápidamente las opciones ante la necesidad de los clientes, ver Anexo 9. Dentro del grupo de trabajo del CEO, se encuentran: El Coordinador de Marketing, será responsable de actualizar y depurar la página web para que sea fácil de usar para los clientes y por ende que les permita a sus usuarios llegar al *GO TO ACTION* de manera ágil y segura, es quien diseñará la página web para que los clientes puedan acceder a las opciones de vivienda que existen y que cumplan con sus requerimientos el producto final que deseen, ver el Anexo 9. El Coordinador de

Servicio al Cliente y el asesor comercial interno de proyectos, serán los responsables de buscar al cliente alternativas que cubran sus necesidades y cumplan sus expectativas en la compra de una vivienda brindándole soluciones de espacio, confort, ubicación y acabados en las opciones de residencias que tengan, ver Anexo 9.

Al inicio de las actividades comerciales, la empresa contará con una estructura organizacional con enfoque al cliente, porque al ser un emprendimiento la estructura de la empresa no será muy amplia y algunas tareas tendrán una responsabilidad compartida. En la figura 15, se observa la creación de 7 puestos de trabajo indispensables para el engranaje de la empresa. La administración de *Fast House Web* estará a cargo de los dos cofundadores que supervisarán las actividades comerciales y financieras del negocio, como CEO y CFO, respectivamente. El equipo ejecutivo estará conformado por los socios fundadores de *Fast House Web*, quienes darán el soporte con el Know-How adquirido a los sectores operativos del negocio. Uno de ellos como CEO es el Gerente de Negocios que cuenta con experiencia comercial en el sector de la construcción y en el diseño de construcciones livianas, calificación de proveedores, control de calidad de los materiales a usar, control de costos y tiempos de obra, marketing digital y venta de productos de acero para la construcción y de vivienda moderna con especialidad en el segmento de la distribución y residencial con proyectos innovadores en el sector de la construcción. El Gerente de Negocios tendrá a su cargo el Coordinador de Marketing y el Coordinador de Servicio al Cliente (ver figura 15) que serán apoyo en la funcionalidad y facilidad en el uso de la plataforma virtual fortaleciendo la marca de FHW ante los usuarios y asesorarán a los clientes que estén interesados en las soluciones de vivienda con construcción liviana abordándolos inmediatamente, luego que el usuario describa sus necesidades e ingrese sus datos personales para ser contactados. Por otra parte, se encuentra el CFO que como Gerente Financiero cuenta con experiencia en el sistema financiero, en el análisis crediticio de microcrédito, consumo, pymes e hipotecario, adicional, sus objetivos

comerciales están ligados a la generación de ingresos para las instituciones a las que ha trabajado, a través del desarrollo de relaciones duraderas a largo plazo, tanto de la banca personal como la banca empresarial a través de la venta cruzada de los diferentes productos y servicios que la institución pueda ofrecer. El Gerente Financiero tendrá a su cargo el Administrador del Sistema Informático y el Coordinador de Servicios Financieros (ver figura 15) que serán apoyo para que la plataforma sea estable y precisa al usuario brindándoles las facilidades de acceso y recopilando una *big data*, como también será apoyo en la calificación de los clientes para otorgarles el crédito hipotecario necesario para la adquisición de su vivienda.

CAPITULO 4

4. PLAN COMERCIAL

Actualmente, en Ecuador el segmento de la construcción ha sido afectado por la recesión económica que está atravesando, llegando a costos por metro cuadrado de construcción alrededor de \$ 740,59 USD más IVA (Domus, marzo 2019). Esto sumado a que el país, desde abril del año 2016, está viviendo un aumento en la frecuencia de ocurrencia sísmica, ocasionando que las edificaciones en construcción tradicional tengan serias fallas en su estructura y por ende tengan luego que ser mejoradas estructuralmente, está haciendo pensar a los constructores y familias en construir y adquirir viviendas más resistentes y a la vez más económicas, respectivamente, a través de mecanismos digitales que permitan ahorrar tiempo, que enseñen al cliente lo fácil y seguro que puede ser comprar viviendas dejándose asesorar por un servicio especializado en construcción liviana y en las mejores alternativas de financiamiento que la banca posee.

4.1 PRECIO

La estrategia de precios que FHW usará para posicionar el servicio de la plataforma virtual en el mercado está basado en las 5 Cs (Clientes, Costos, Competencia, Canales y Compañía); y, en una matriz de estrategia de precio-calidad de Kotler que marcará un diferenciador en las soluciones de viviendas que ofrecerá con el uso de la plataforma para aquellos usuarios que quieran acceder a la compra de una vivienda de manera: dinámica, segura, especializada e interactiva a través de una plataforma digital. Esto da como resultado encontrar a un *cliente* que cada vez busca maneras más rápidas de comprar viviendas con características sismo-resistentes y con un acceso seguro a la información. Es así como las viviendas en construcción liviana cubren el *pain* de este tipo de consumidores, a través de este medio digital que conecta

al cliente con alternativas crediticias y constructivas, al mismo tiempo, ofreciendo altos estándares de calidad en los diseños arquitectónicos al alcance de sus finanzas.

Los *costos* que se cobrarán en este negocio hacen competitivo a la venta de vivienda a través de la plataforma digital, puesto que sería la primera plataforma digital que ofrezca vivienda especializadas en construcción liviana, aumentando así la predisposición a pagar de los clientes y provocando que las constructoras ofrezcan diseños más rentables llegando a economías de escala por el aumento de viviendas construidas con este método.

La *competencia* en este sector son todas aquellas empresas que ya están en los medios digitales como Plusvalia, OLX, (ver figura 2), inmobiliarias que usan medios sociales para vender las casas y villas que promocionan, como también aquellas constructoras que tienen su propia empresa de marketing digital para promocionar sus conjuntos residenciales. Estos competidores no están especializados en construcción liviana y las casas que ofrecen son de construcción tradicional, mixtas de hormigón y estructura metálica o mixtas de madera y estructura metálica. El *canal* que se usará es el medio digital para promocionar las viviendas terminadas por distintas constructoras con sus respectivos modelos diseñados con sistemas en *Steel Framing*, *Drywall* y sistemas constructivos livianos, en donde FHW (ver figura 6) obtendrá sus márgenes de ganancias por la venta de cada casa con un *costo fee* del 2% fijo (% porcentaje fijo sobre el precio de venta de cada vivienda vendida). *Fast House Web*, será una *compañía* que integre soluciones constructivas y financieras al mismo tiempo a través de una plataforma virtual, con un asesoramiento personalizado y especializado en un tiempo ágil, con el objetivo que las familias puedan contar con una vivienda de alta calidad con un método constructivo diferente que de otra forma no lo pudiera conocer, ni adquirir.

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
SERVICIO A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA WEB	ALTO		HIGH VALUE	
	MEDIO			
	BAJO			

MERCADO META: USUARIO FINAL QUE TIENE ACCESO A MEDIOS DIGITALES
FHW OFRECERÁ: 1) SERVICIO DE ALTA CALIDAD
2) PRECIOS COMPETITIVOS

Figura 16. Matriz de Estrategia: Precio-Calidad de Kotler

Fast House Web, conectará a través de medios digitales al cliente final con algunas alternativas de viviendas terminadas que estén concebidas en construcción liviana a través de un servicio personalizado y especializado que ofrezca al cliente final un acceso ágil, amigable y efectivo. (ver figura 16). El *fee* del 2% a cobrar como estrategia comercial, es competitivo porque está en la media que actualmente se está cobrando en bienes raíces dentro del país, adicionalmente los servicios que ofrece esta plataforma buscan aliviar el *pain* de las personas que buscan una casa, aumentando así la predisposición a pagar permitiéndoles acceder a la compra de residencias a precios asequibles que posean excelentes acabados, que sean modernas y que puedan aumentar su plusvalía con el tiempo.

Esta estrategia de precios ayudará a captar muchos clientes cuya capacidad de pagos se encuentren en el decil 8 (ver figura 8), y que buscan calidad en los beneficios que esperan tener al momento de comprar una vivienda. En el momento que la plataforma web facilita al usuario el poder tener respuestas rápidas y seguras en estos dos campos, FHW, se convierte en la mejor opción digital para captar más clientes que otros servicios inmobiliarios on-line no los tiene interactivamente, haciendo que los clientes del sector que se encuentra debajo del decil 8 (ver figura 8) también cuenten con una alternativa crediticia que los califique y así con un poco de esfuerzo y sacrificio poder obtener una vivienda que de otra forma no lo podría obtener con la

construcción tradicional. Es conocido que en los últimos dos años el segmento de la construcción ha decrecido en el país por la crisis económica existente cayendo en una recesión única en la última década, esto hace posible pensar que los números en el segmento de la construcción no pueden caer más y que las oportunidades que se mejore la situación del Ecuador y que se reactive la economía son bastantes optimistas, logrando deducir que el 2% del FEE aplicado a este modelo de negocio pueda aumentar prudencialmente en los siguientes meses de operación.

4.2 PRODUCTO

Fast House Web, es una plataforma virtual con un servidor robusto que está disponible las 24 horas, que ofrecerá la capacidad de ser usada como una aplicación en medios digitales, en donde el usuario que ingrese podrá elegir entre muchas opciones de diseños arquitectónicos la vivienda que más le guste, pudiendo comparar y elegir entre el tamaño, los espacios interiores, el confort, la seguridad, la ubicación y los acabados de primera que la construcción liviana permite para los que decidan habitar en ella. Esta plataforma también permitirá al usuario poder comparar y elegir entre algunas entidades financieras que le otorgue financiamiento, luego de llenar un formulario que lo califique para su crédito hipotecario, respectivo. El tiempo en el que será abordado el *buyer* persona no será mayor a 48 horas por el asesor comercial interno de proyectos que complementará el servicio con un soporte personalizado y lo podrá guiar en alguna duda que exista, proceso que se cerrará con la entrega de su vivienda en un tiempo promedio no mayor a 3 meses.

El servicio que ofrecerá FHW, marcará un hito dentro de lo que actualmente es la venta inmobiliaria de residencias en el Ecuador, porque será el primer negocio inmobiliario que se especialice en dar opciones de viviendas de alta calidad en construcción liviana, valiéndose de las alianzas estratégicas establecidas con sus *stake holders* provocando un aumento en la frecuencia de visitas de los potenciales clientes que han decidido comprar las residencias que se

promocionan. La plataforma virtual gozará de los testimoniales de los clientes a los cuales se les ha podido cumplir la entrega de sus viviendas en el tiempo de construcción más reducido del mercado, a un precio competitivo que aumente la plusvalía de su inmueble por la calidad de los materiales usados en la construcción sismo-resistente elegida, guiados siempre por los servicios de los asesores comerciales que resolverán cualquier duda o responderán proactivamente a las exigencias de los clientes con las ventajas que este servicio ofrece.

4.3 PLAZA

El canal que FHW va a utilizar es una plataforma virtual, a través del cual va a generar sinergia con los diferentes *stake holders*: bancos, constructoras y *buyer* personas. Esta plataforma va a estar enfocada en desarrollar y promocionar contenido relacionado a las ventajas de construir con la metodología de *Steel Frame* con el objetivo principal de prospectar clientes que se encuentran interesados en adquirir vivienda propia e influir en su decisión de compra. La plataforma de FHW publicará fotos de viviendas construidas con *Steel Frame* de manera que el cliente pueda escoger la vivienda que más se adapte a sus sueños y necesidades y a través de los botones de “*GO TO ACTION*” podrá ser contactado por el asesor comercial interno de FHW, quien agendará una visita para explicar las bondades técnicas constructivas y los diferentes planes de financiamiento de la vivienda escogida. Esta data será trasladada a las oficinas de FHW para gestionar el proceso de adquisición de vivienda a través de los Coordinadores de Servicio al cliente y Servicios Financieros, quienes estarán encargados de gestionar la adquisición de vivienda, proceso que empieza informando a la constructora de la vivienda elegida, la intención de compra del cliente y por otro lado coordinando con la institución financiera el crédito respectivo, dando soporte y seguimiento a dichos procesos hasta que el cliente adquiera su vivienda.

La plataforma virtual es el canal por el cual FHW llegará a su cliente objetivo, canal que está pensado en función del perfil económico del *buyer* persona, perfil que fue descrito en el capítulo 2, el mismo que indica que la capacidad económica de este le permite tener acceso a internet a través de una computadora de escritorio en su hogar y de un teléfono inteligente, tiene correo electrónico personal y pertenece a una red social.

La plataforma virtual como canal, será desarrollada y potencializada por el Administrador del Sistema Informático, las actividades relacionadas con marketing digital serán efectuadas por el Coordinador de Marketing y las actividades de venta en frío que se puedan derivar de la interacción de los *buyer* persona con la plataforma virtual serán efectuadas por el Asesor Comercial Interno, en resumen en el primer año de funcionamiento de FHW, el canal será gestionado por 3 personas de manera directa. De manera indirecta participarán 2 personas más, los Coordinadores de Servicio al cliente y Servicios Financieros, quienes estarán encargados de gestionar la adquisición de vivienda del *buyer* persona, a través de la interacción con los constructores de *Steel Frame* y las entidades financieras.

4.4 PROMOCIÓN

FHW, a través de sus estrategias *inbound* y *outbound* educará al *buyer* persona que la plataforma web es la mejor opción digital para acceder a una vivienda de manera ágil, económica y segura. A través de la plataforma se creará conciencia acerca de las ventajas competitivas que el sistema de construcción liviana *Steel Frame* ofrece respecto a los sistemas tradicionales en hormigón armado que actualmente se encuentra ligado a la cultura ecuatoriana, a la par FHW como marca se convertirá en un referente en el mercado de bienes raíces de construcción no tradicional, logrando que los clientes que compren refieran el uso de esta plataforma a otras personas, y también así impulsar la venta de este tipo de casas. Para ello, se tendrá como objetivo utilizar una estrategia de comunicación agresiva a través de los medios

digitales mostrando lo seguro, ágil y económico que es comprar en FHW con las bondades del *Steel Frame*, las mismas que se detallan a continuación:

- ✓ Características sismo resistentes.
- ✓ Menor costo por metro de construcción.
- ✓ Menor tiempo de entrega de la vivienda terminada.
- ✓ Aislación hidrófuga, lo que evita el ingreso de humedad.
- ✓ Mejor distribución y aprovechamiento de espacios interiores.

Para resaltar las ventajas anteriormente escritas, se utilizarán estrategias de *Inbound Marketing* digital, desarrollando contenidos a través de videos testimoniales, blogs, social media, e-mail y *business* digital. La gestión del Asesor Comercial Interno de Proyectos estará enfocada en atraer tráfico a la plataforma virtual, generar comunicación interactiva en doble vía y educar al *buyer* persona con el objetivo de convertir visitantes en leads y los leads en ventas, y entender a través del análisis de las métricas, si la estrategia es la adecuada. Respecto a las estrategias de *Outbound marketing*, FHW utilizará las ferias de viviendas como espacios para darse a conocer dentro del ambiente constructivo, desarrollará alianzas estratégicas con constructores con *Steel Frame* y Entidades Financieras donde el *buyer* persona tenga más opciones y oportunidades de acceder a una vivienda propia, capacitará de manera adecuada a su asesor comercial interno quien estará a cargo de la venta en frío como un soporte personalizado a los interesado a través del *GO TO ACTION*.

4.5 PLAN DE VENTAS

En el capítulos anteriores se detalló que existe un potencial de venta de 1.762 viviendas por año construidas con *Steel Frame*, que el promedio de una casa construida en el país es de 128 m², que el precio promedio por metro cuadrado de \$546 USD + IVA, que el perfil del cliente objetivo se encuentra determinado por la capacidad de pago mensual que posee, el mismo que

llega a un valor de \$1.105 USD y que el ingreso por servicios prestados que FHW tendrá es con un *fee* del 2% que se cobrará al constructor al momento de vender la casa.

Estos datos permitirán pronosticar los ingresos de FHW en los primeros tres años para un escenario normal, para lo cual se parte del supuesto de vender al arranque un promedio de 10 casas mensuales, lo que generará un margen de ganancia promedio del 14% al final de los tres años, (ver anexo 10), en este mismo contexto, debido a la característica propia del proceso que implica vender una casa en un medio digital construida en *Steel Frame*, con un crédito hipotecario o hipotecando el bien. Los tres primeros meses no se venderán casas, por lo que la operación del negocio para ese lapso demandará una inversión inicial de \$40.000 USD por parte de los accionistas. En este escenario la empresa habrá recuperado su inversión inicial y buscará financiamiento para mejorar el software de la plataforma y así ampliar la oferta que se ofrecerá en conjunto con los *stake holders*. La estructura de gastos por ventas se caracteriza por que sus cuentas hacen mención de una remuneración salarial que tiene un componente fijo y otro variable, estrategia que tiene como fin orientar a todo el equipo de trabajo hacia el servicio al cliente y cumpliendo los objetivos mensuales que es vender un mínimo de casas mensuales. En los gastos administrativos se hace mención del sueldo y gastos por viáticos de los fundadores de FHW, pagos a los empleados de sus beneficios por ley considerando los décimos y fondos de reserva, gastos por arriendo de oficinas, alquiler del servicio de empresas como DATABOOK y EQUIFAX que entregan información para la evaluación crediticio de los clientes que se decidan al *GO TO ACTION*.

En un escenario pesimista, se está considerando que se demora un mes más en comenzar a vender las casas a través de la plataforma, es decir al quinto mes de arranque de las operaciones, manteniéndose todos los gastos relacionados al giro del negocio, FHW para cubrir su punto de equilibrio deberá al menos vender un promedio de 8 casas mensuales, generándose un margen de ganancia promedio del 2% al final de los tres años. En este escenario la empresa queda con

endeudamiento en donde será inminente encontrar apalancamiento financiero para poder cubrir estos valores y hacer nuevos flujos de caja calculados a perpetuidad con la finalidad de que FHW se fortalezca en el mercado digital de acceso a vivienda. (ver anexo 11)

En el mejor de los escenarios, suponiendo que se comenzarán a vender las casas al cuarto mes, manteniéndose los gastos relacionados al giro del negocio, FHW generará un margen de ganancia del 19% al final de los tres años a través de la venta mensual promedio de 11 casas. En este escenario la empresa habrá recuperado su inversión inicial y estará listo para invertir con una misma estructura en otra ciudad importantes del país como puede ser Guayaquil. (ver anexo 12).

CAPITULO 5

5. PLAN FINANCIERO

5.1 SUPUESTOS GENERALES

Para realizar las proyecciones financieras de FHW, será necesario establecer los supuestos generales que incidirán directa e indirectamente en el desempeño de la empresa dentro de la provincia de Pichincha durante los cinco primeros años de operaciones, que se encuentran detallados en el Tabla 1. (Supuestos Generales).

SUPUESTOS GENERALES									
	REAL				5 AÑOS				
	2016	2017	2018	EST. CIERRE 2019	PROYECCION AL 2020	PROYECCION AL 2021	PROYECCION AL 2022	PROYECCION AL 2023	PROYECCION AL 2024
TASA DE CRECIMIENTO PIB NACIONAL	-1.2%	2.4%	1.4%	1.4%	2.1%	1.5%	1.0%	1.5%	2.5%
TASA DE CRECIMIENTO VAB CONSTRUCCION	-5.8%	-4.4%	2.2%	2.5%	3.0%	2.5%	2.5%	3.3%	4.7%
USUARIOS INTERNET (% Población Total)		77%	80%	81%	82%	82%	83%	83%	84%
PROYECCION DE VIVIENDAS A CONSTRUIR EN PICHINCHA (34.6% DEL ECUADOR)		597	610	610	610	610	610	610	610
PENETRACIÓN EN EL MERCADO					22%	24%	26%	28%	30%
CRECIMIENTO ANUAL EN VENTAS					10%	10%	10%	10%	10%
FRECUENCIA DE SISMOS EN EL ECUADOR	1186	377	529	500					

Tabla 1. Supuestos Generales

Para la elaboración de estos supuestos, FHW arrancará ofreciendo sus servicios solamente en Pichincha debido a que es la segunda provincia del país con mayor uso del internet (según Encuesta Tecnológica realizada por el INEC 2017, página 17) y posee la mayor concentración de viviendas a construir llegando hacer el 34,6% del Ecuador (según Encuesta realizada por el INEC 2017, página 18). Para todos los escenarios se proyectan que las ventas empezarán al tercer mes del inicio de sus operaciones. Los gastos producidos por los servicios brindados son aquellos que provienen de los salarios de empleados en el área de ventas, de soporte

técnico, financiero, legal e informático de la plataforma web, pago de impuestos y de los inmobiliarios y licencias de software que se tendrán que adquirir.

Considerando que las previsiones del Banco Central del Ecuador apuntan a un crecimiento anual lento del PIB, cercano al 2%, hasta el año 2022 (ver anexo 14), se ha llegado a un supuesto que la tasa de crecimiento del sector de la construcción se irá recuperando hacia cifras parecidas al año 2014, llegando al 4,7% hasta el año 2024, lo que implicaría que las actividades comerciales de la empresa se desarrollarán en un escenario económico dinámico y en mejores condiciones de las actuales.

Las encuestas realizadas en el anexo 5 relacionadas a la investigación de mercado, dan como resultado que la principal característica más relevante al momento de elegir una vivienda en la sismo-resistente, la cual encaja perfectamente en el segmento de casas que FHW desea comercializar. La visión que tiene la empresa ha adoptado este hecho como una oportunidad para proyectar sus ganancias alrededor de la venta especializada en la construcción liviana, debido a que desde abril del año 2016 ha existido un importante aumento en los movimientos telúricos llegando así a un total de 2190 sismos en el Ecuador en lo que va de estos años por estar dentro de la cadena de fuego del Pacífico. (Página Web, Escuela Superior Politécnica del Litoral)

La penetración de mercado se calcula tomando como punto de partida 1762 viviendas construidas a nivel nacional (tomada del capítulo 2, sección 2.1, figura 7), de este volumen de casas se consideró el 34.6% correspondiente a la provincia de Pichincha (según Encuesta realizada por el INEC 2017, página 18), dando como resultado un mercado meta de 610 casas anuales en el segmento de la construcción de casas prefabricadas (ver anexo 15), de las cuales FHW va a penetrar en un 22% el primer año de operaciones que significará tener la capacidad de vender mensualmente la cantidad de 11 casas como mínimo. Se está calculando un crecimiento en ventas del 10% anual como supuesto, considerando que la venta de casas a

través de una plataforma digital se convertirá en una venta especializada y de capitales de inversión alta, llegando así a vender en este supuesto alrededor de 15 casas mensuales para el año 2024 en un escenario normal.

Los costos son representados por los gastos del área comercial ya que FHW es una empresa que brinda servicios, dichos valores son los sueldos y comisiones del personal que gestiona la venta de casas a través de la página web. Los socios propietarios consideraron el pago del 5% de comisiones como remuneración variable con el propósito de incentivar la consecución del objetivo enfocado en la venta de casas.

5.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO

Respecto a la forma de financiamiento, el proyecto inicialmente arrancará con una inversión propia proveniente de ahorros de los propietarios de FHW por la cantidad de \$30.000, también se consideró adquirir un préstamo por la cantidad de \$40.000 a un plazo de 5 años, a una tasa del 13%. Al final de los 5 años del proyecto la estructura óptima de capital a la que se quiere llegar es del 42,8% (deuda / patrimonio), ver Anexo 21.

Se consideró dentro del proyecto que los Gastos de Constitución de la empresa ascendería a un valor de \$ 1500 USD. Este valor cubre: 1) Los trámites realizados en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ahora llamado SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales) para la obtención del registro de programas de Ordenador (Software). 2) Los Gastos legales para conformar la compañía de responsabilidad limitada llamada *Fast House Web*. Ver Anexo16. Aquí no será necesario considerar costos de creación de patentes porque no aplica, debido a que no se está inventando o creando alguna fórmula o algoritmo para el negocio *per se*, sino que a través de la plataforma web se está haciendo una integración entre las soluciones financieras y constructivas para que los usuarios accedan ágilmente a la compra de una casa en construcción liviana (sismo-resistente).

Para determinar la rentabilidad requerida para el accionista (CAPM), se tomó en cuenta el promedio ponderado (Beta u) Beta sin apalancamiento de empresas de bienes raíces (90%, fuente Damodaran) y de empresas dedicadas al desarrollo de software del mercado norteamericano (112%, fuente Damodaran), dando como resultado una beta promedio ponderada de 101,2%, debido al objetivo en común que tienen estas industrias con el giro de negocio de FHW, que por un lado es la venta de casas y por otro es el desarrollo de software propio, el resultado es una beta apalancada del 135%. A este resultado se aplicó un riesgo libre de mercado del 2,52%, un riesgo país del 9%, y un riesgo de mercado del 6,63%, dando como resultado un CAPM del 17,1%, tasa de rentabilidad que es atractiva frente a otros costos de oportunidad menos riesgosos y más simples. Se encontró que considerar el ROE de empresas similares en Ecuador no es factible, ya que según información del EMIS sobre los estados de cuenta de Plusvalía, empresa cuyo giro de negocio es el más parecido al de este emprendimiento, reportan pérdidas en su operación en los últimos años.

Respecto al WACC promedio, a la empresa le cuesta financiarse el 11,28%, combinando la financiación con instituciones financieras y la financiación con patrimonio, tasa de descuento que proporciona un proyecto atractivo y rentable (Ver Tabla 4).

Los accionistas de FHW determinaron que durante los primeros cinco años las utilidades no serán distribuidas y a partir del sexto año se elegirá uno entre tres proyectos al que mejor se adapte a la situación futura, dichos proyectos podrán ser: mejora de infraestructura IT, adquisición de inmuebles o ampliación de cobertura de servicio a otras ciudades.

En la figura 19 se encuentra la información de la página de DEMODARAN, el que proporciona la información de la beta sin apalancamiento de la industria de “*Real State*” (0,90) y “*Software*” (1,12), el beta promedio ponderado entre ambas es del 101,2%, este dato nos permitió calcular el beta apalancado, para lo cual utilizamos una T del 22% y la relación D/E de

nuestra empresa es del 42,8%, al final del periodo dando como resultado una beta apalancada de del 135%.

Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?					Marginal					
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use					25.00%					
Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity	Standard deviation in operating income (last 10 years)
Real Estate (Operations & Services)	59	1.35	65.34%	8.46%	0.90	5.19%	0.95	0.5451	42.49%	44.41%
Software (System & Application)	355	1.23	12.87%	4.62%	1.12	3.60%	1.16	0.5631	50.68%	11.03%
					SIN APALANCAR					

Figura 17. Página DEMODARAN- Beta sin apalancamiento.

BETA APALANCADA	135.0%
β_u	101.2%
t	22.0%
D/E	42.8%

Para el cálculo del CAPM se utilizaron los siguientes datos:

CAPM	17.1%
R _{fi}	2.52%
R _c	9.0%
β	135.0%
R _m	6.6%

El Estado de Tesorería, se encuentran detallado en el Anexo 16. Aquí se describe que los inversionistas iniciaron sus operaciones con un capital propio de \$30.000 USD, y adicionalmente, adquirieron un préstamo por \$40.000 USD, dando una inversión inicial total de \$70.000 USD, valor que se destinó para: la adquisición de software y desarrollo de la página web con un monto de \$9.800 USD, gastos de constitución con un monto de \$1.500, adquisición de activos fijos con un monto de \$8.500 USD. Estos gastos fueron desembolsados en diciembre del 2019, llegando así a un capital de trabajo de \$50.200 USD para comienzos de enero del 2020.

5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

El Balance General se lo proyectó a 5 años y se encuentra descrito en el Anexo 17. Los aspectos más relevantes del Balance General Proyectado a considerar son:

1. La empresa no cuenta con cuentas por cobrar, debido a que el *fee* del 2% se plantea cobrar en el momento que la constructora pide el anticipo de la vivienda al cliente.
2. No poseemos inventarios ya que somos una empresa de servicios.
3. La amortización y depreciación de los activos de la empresa se lo hace a 3 años.
4. El pago a proveedores y servicios son dentro del mes en curso.
5. En pasivos corrientes se consideraron cuentas por pagar como son las del IESS por pagar e impuestos por pagar
6. Nuestra estructura de pasivo a largo plazo está constituida por el pago de capital e intereses de un préstamo de \$40.000 al 13% de interés a 5 años.
7. En patrimonio se proyecta el capital social y las utilidades retenidas.
8. Los activos no corrientes que se adquirieron fueron licencias para la utilización de software, desarrollo de la página web de FHW, 7 computadoras y un servidor, todos se amortizaron en línea recta por el lapso de 3 años sin valor residual. Las computadoras y el servidor se piensan reemplazar a la finalización del quinto año del proyecto

El Estado de Pérdidas y Ganancias se lo proyectó a 5 años y se encuentra descrito en el Anexo 18. Los aspectos más relevantes del estado de pérdidas y ganancias proyectado son:

1. FHW, es una empresa de servicios, por lo que la cuenta “costos de ventas” refleja los valores relacionados al pago de sueldos y comisiones de la estructura comercial de la organización.
2. Solo el primer año de funcionamiento la empresa arroja pérdidas en el ejercicio.

3. La Tabla de Amortización del préstamo realizado es francesa se encuentra en el Anexo 22.

5.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Los puntos más relevantes por tomarse en cuenta del Flujo de Efectivo Proyectado se encuentran en el Anexo 19; y son:

1. El flujo operacional es positivo por la entrada de efectivo en todos los años, debido a la gestión de venta del equipo comercial de FHW, lo que se traduce en el enfoque del equipo comercial en conseguir vender 11 casas mensuales.
2. El flujo de inversión es cero, debido a que la compra de activos se lo hace solamente al inicio del proyecto, y al tercer año con el efecto de la depreciación en línea recta, el valor residual es cero. Adicional no se contemplan adquisición de nuevos activos durante los cinco años del proyecto.
3. El flujo de financiamiento es negativo, debido a que hay una salida de efectivo que es el resultado del pago del capital del préstamo adquirido, el mismo que se lo termina de pagar en el quinto año.
4. El flujo de caja total resulta ser positivo en todos los años.

Los puntos más relevantes del Flujo de Caja Financiero se encuentran descritos en el Anexo 20; y son:

1. El flujo de caja operativo es positivo en todos los años, lo que indica que las operaciones del giro de negocio de FHW generan liquidez.
2. El gasto de capital es cero, esto se explica debido a que los activos fijos que son de carácter tecnológico se deprecian en 3 años en línea recta sin valor residual y no se adquieren más activos en el lapso de 5 años que dura el proyecto.

3. La variación de capital de trabajo neto creció de \$35.593 USD en *t₀*, a \$98.378 USD en *t₅*.
4. No hay movimiento de efectivo en el flujo de los inversionistas, debido a que las utilidades se retienen a fin de que al finalizar los primeros 5 años, los accionistas tomen una decisión de cómo invertir estos valores.

Los ratios o índices financieros se encuentran descritos en el Anexo 21. Entre los índices destacables se encuentran:

1. El *ratio* de razón corriente al 2024 indica que, por cada dólar de pasivo corriente, FHW tiene \$3,3 de activo corriente.
2. El capital de trabajo ascendió de \$24.725,49 USD en el 2020 a \$98.377,78 USD en el 2024.
3. La Razón de deuda total al 2024 indica que, por cada dólar de activo total, el 30% corresponden a pasivos totales.
4. La Razón de deuda capital al 2024 indica que, por cada dólar de patrimonio, el 43% corresponde a pasivos totales.
5. El multiplicador de capital al 2024 indica que, cada dólar invertido de patrimonio se multiplica 1.43 veces en activos.
6. La rotación de activos totales al 2024 indica que, cada dólar de activo total genera el 1,72 de ventas de la empresa.
7. El margen de utilidad al 2024 indica que, cada dólar de venta genera el 15,11% de utilidad neta.
8. El ROA al 2024 indica que, cada dólar de activos genera el 26,06% de rentabilidad.
9. El ROE al 2024 indica que, cada dólar de patrimonio genera el 37,21% de rentabilidad.

10. El margen EBITDA al 2024 indica que, cada dólar de venta genera el 21,11% de utilidad antes de intereses e impuestos.

5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Respecto al punto de equilibrio contable, el número de casas mínimas que se necesitan vender para cubrir nuestros costos variables y fijos es de 139 casas el primer año, 119 casas el segundo año, 111 casas el tercer año, 88 casas en el cuarto años y en el quinto año 83 casas. A lo largo de los cinco años se necesitan generar por lo menos \$ 754.911 USD para cubrir los costos fijos y variables y no generar utilidades ni pérdidas. FHW, sobrepasa el Punto de equilibrio contable, deduciendo así que no está perdiendo dinero por el costo de oportunidad que tiene la inversión realizada.

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE					
	2020	2021	2022	2023	2024
COSTOS FIJOS	45,786	46,528	47,578	45,477	45,641
AMORT. + DEPREC.	6,100	6,100	6,100	0	0
PRECIO DE VENTA	1,398	1,398	1,398	1,398	1,398
COSTOS VARIABLES	1,025	956	914	879	848
PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE (# unidades)	139	119	111	88	83

Tabla 2. Punto de Equilibrio Contable

Respecto al punto de equilibrio financiero, para lograr un VAN igual a cero es necesario a lo largo del año se vendan 760 casas, distribuidas de la siguiente manera: 187 en el primer año, 159 en el segundo año, 148 en el tercero, 137 en el cuarto y 129 en el quinto.

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO					
	2020	2021	2022	2023	2024
COSTOS FIJOS	45,786	46,528	47,578	45,477	45,641
AMORT. + DEPREC.	6,100	6,100	6,100	0	0
TASA (T)	22%	22%	22%	22%	22%
CAE	19,892	19,892	19,892	19,892	19,892
PRECIO DE VENTA	1,398	1,398	1,398	1,398	1,398
COSTOS VARIABLES	1,025	956	914	879	848
PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO (# unidades)	187	159	148	137	129

Tabla 3. Punto de Equilibrio Financiero

5.6 EL VAN Y EL TIR

El flujo de caja libre permitirá descontar los flujos futuros a valor presente, para lo cual se utilizará un WACC promedio del 11,28%.

	0	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
WACC	10.1%	8.8%	9.8%	11.4%	13.1%	14.4%
E	15,392.6	4,500.5	13,652.5	30,053.9	62,708.6	99,877.8
E + D	70,000.0	69,028.6	73,165.9	82,952.0	112,629.7	142,632.7
Re	17.1%	17.1%	17.1%	17.1%	17.1%	17.1%
D	54,607.4	64,528.1	59,513.4	52,898.0	49,921.1	42,754.9
Rd	13.0%	13.0%	13.0%	13.0%	13.0%	13.0%
T	37.0%	37.0%	37.0%	37.0%	37.0%	37.0%
WACC PROMEDIO	11.28%					

$$WACC = \frac{E}{E+D} R_e + \frac{D}{E+D} R_d (1 - T)$$

Tabla 4. Cálculo de WACC promedio

En la Tabla 5, se puede verificar que el valor actual neto (VAN) para un Escenario Base, calculado sus flujos de caja a perpetuidad sin crecimiento y sin considerar valor terminal de los activos a los 5 años, es de \$286.204,38 USD lo que significa que los valores futuros del flujo de caja proyectados a cinco años traídos a valor presente permitirán recuperar el valor inicial de la inversión de \$70.000, generando un excedente de \$286.204,38 USD a una tasa de descuento del 11,28% promedio.

La TIR resultantes es del 19,88%, lo que significa que esta es la tasa de descuento donde el VAN del proyecto es cero (igualdad entre inversión inicial y flujos futuros traídos a valor presente), y nos permite entender cuál es la posición máxima de riesgo que el inversionista estaría dispuesto a aceptar, ya que, por encima de este porcentaje, el VAN se hace negativo por ende el proyecto se vuelve no viable. También se puede observar que el índice de rentabilidad (IR) es de 4,09

Coste Inversión \$	70,000.00			
Vida útil (años)	5			
Coste de capital	11.28%			
TIEMPO (AÑOS)	FLUJOS DE CAJA LIBRE	VALORES DESCONTADOS	PAYBACK	PERIODO DE AMORTIZACIÓN
0	-70,000.00	-70,000.00	-70,000.00	0.00
1	11,203.62		-58,796.38	0.00
2	17,150.78		-41,645.60	0.00
3	23,753.92		-17,891.68	0.00
4	38,631.59		20,739.91	3.46
5	40,192.78		60,932.69	4.52
			fo \$	-70,000.00
			VAN Perpetuidad \$	356,204.38
			VAN Total \$	286,204.38
INDICE DE RENTABILIDAD			IR	4.09
TASA INTERNA DE RETORNO			TIR	19.88%
PERIODO DE AMORTIZACION			PRI	3.46
REPAGO:			REPAGO	2.67

Tabla 5. Escenario Base – Perpetuidad sin crecimiento

En la Tabla 6, se puede verificar que el valor actual neto (VAN) para un Escenario Optimista, calculado sus flujos de caja a perpetuidad, con un crecimiento anual del 4%, una reinversión anual del 3% y sin considerar valor terminal de los activos a los 5 años, es de \$486.679,61 USD lo que significa que los valores futuros del flujo de caja proyectados a cinco años traídos a valor presente permitirán recuperar el valor inicial de la inversión de \$70.000, generando un excedente de \$486.679,61 USD a una tasa de descuento del 11,28% promedio.

La TIR resultantes es del 20,20%, lo que significa que esta es la tasa de descuento donde el VAN del proyecto es cero (igualdad entre inversión inicial y flujos futuros traídos a valor presente), y nos permite entender cuál es la posición máxima de riesgo que el inversionista estaría dispuesto a aceptar, ya que, por encima de este porcentaje, el VAN se hace negativo por ende el proyecto se vuelve no viable. También se puede observar que el índice de rentabilidad

(IR) es de 6,95. Este es el mejor escenario donde el VAN positivo y el IR son los más altos y el TIR es el segundo más alto de los 3 escenarios.

Coste Inversión \$	70,000.00	Crecimiento anual	4%
Vida útil (años)	5	Reinversión anual	3%
Coste de capital	11.28%		

TIEMPO (AÑOS)	INCREMENTOS POR CRECIMIENTO ANUAL	FLUJOS DE CAJA LIBRE	VALORES DESCONTADOS	PAY BACK	PERIODO DE AMORTIZACIÓN
0		-70,000.00	-70,000.00	-70,000.00	0.00
1	11,651.76	11,302.21		-58,697.79	0.00
2	17,836.81	17,301.71		-41,396.08	0.00
3	24,704.08	23,962.96		-17,433.12	0.00
4	40,176.85	38,971.55		21,538.42	3.45
5	41,800.49	40,546.48		62,084.90	4.53

	fo	\$	-70,000.00
	VAN Perpetuidad Creciente	\$	556,679.61
	VAN Total	\$	486,679.61
INDICE DE RENTABILIDAD:	IR		6.95
TASA INTERNA DE RETORNO:	TIR		20.20%
PERIODO DE AMORTIZACION:	PRI		3.45
REPAGO:	REPAGO		2.65

Tabla 6. Escenario Optimista – Perpetuidad con crecimiento

En la Tabla 7, se puede verificar que el valor actual neto (VAN) para un Escenario Pesimista, calculado sus flujos de caja considerando la venta de los activos a precio residual como valor terminal a los 5 años, es de \$22.569,29 USD lo que significa que los valores futuros del flujo de caja proyectados a cinco años traídos a valor presente permitirán recuperar el valor inicial de la inversión de \$70.000, generando un excedente de \$22.569,29 USD a una tasa de descuento del 11,28% promedio.

La TIR resultantes es del 20,82%, lo que significa que esta es la tasa de descuento donde el VAN del proyecto es cero (igualdad entre inversión inicial y flujos futuros traídos a valor presente), y nos permite entender cuál es la posición máxima de riesgo que el inversionista estaría dispuesto a aceptar, ya que, por encima de este porcentaje, el VAN se hace negativo por ende el proyecto se vuelve no viable. También se puede observar que el índice de rentabilidad (IR) es de 0,32. Este es el peor escenario donde el VAN y el IR son los más bajos sin necesidad de ser negativos, sin embargo, el TIR es el más alto.

Coste Inversión	\$ 70,000.00			
Vida útil (años)	5			
Coste de capital	11.28%			
TIEMPO (AÑOS)	FLUJOS DE CAJA LIBRE	VALORES DESCONTADOS	PAY BACK	PERIODO DE AMORTIZACIÓN
0	-70,000.00	-70,000.00	-70,000.00	0.00
1	11,203.62	10,067.63	-58,796.38	0.00
2	17,150.78	13,849.09	-41,645.60	0.00
3	23,753.92	17,236.20	-17,891.68	0.00
4	38,631.59	25,189.38	20,739.91	3.46
5	44,761.53	26,227.00	65,501.44	4.46
INDICE DE RENTABILIDAD:		VAN	\$ 22,569.29	
TASA INTERNA DE RETORNO:		IR	0.32	
PERIODO DE AMORTIZACION:		TIR	20.82%	
REPAGO:		PRI	3.46	
		REPAGO	2.58	

Tabla 7. Escenario Pesimista – con valor terminal

FHW, es una empresa cuyos activos no corrientes principales son su página web, el servidor y 7 computadoras. Considerando que para todos los activos se previó que fueran depreciados en su totalidad al año tercero, se dejó para temas de flujo terminal un valor de salvamento que es el 10% del reembolso del capital por los trabajos de instalación de las nuevas computadoras que para FHW será el 50% del valor en libros cuando se hizo la compra de los equipos informáticos.

Por lo tanto, para el flujo terminal, es decir en el período 5to, se venderán las 7 computadoras y el servidor a un valor de \$ 425 USD (inicialmente costaron \$8500 USD). El reembolso por la instalación de las nuevas computadoras y el servidor será del 50% del costo en libros de los equipos informáticos, es decir, \$4250 USD.

En la Tabla 8, podemos ver el desglose de los flujos de caja durante todos los años con valor terminal al quinto año, y su respectivo cálculo del VAN y el TIR

ESTADO DE FLUJO DE CAJA LIBRE							
	0	1	2	3	4	5	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
INVERSIÓN	-70,000						
UTILIDAD NETA		-10,892	9,152	16,401	32,655	37,169	
PROVISIONES		0	0	0	0	0	
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		6,100	6,100	6,100	0	0	
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS		0	0	0	0	0	
INTERES POR PAGAR		-4,846	-4,008	-3,054	-1,968	-732	
IESS POR PAGAR (20.6%)		20,842	2,246	898	898	898	
UTILIDAD AL TRABAJADOR (15%)		0	1,373	1,595	2,983	1,728	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR (25%)		0	2,288	1,812	4,063	1,129	
TOTAL DEL FLUJO DE CAJA	-70,000	11,204	17,151	23,754	38,632	40,193	
Ganancia en Venta de Activos						425	
Impuestos en Venta de Activos						106	
Ganancia Neta en Venta de Activos						319	
Reembolso de Capital del Trabajo						4,250	
FLUJO DE CAJA CON LA VENTA DE ACTIVOS A VALOR RESIDUAL AL FINAL DE LOS 5 AÑOS	-70,000	11,204	17,151	23,754	38,632	44,762	
VA	70,000	-10,068	-13,849	-17,236	-25,189	-26,227	-22,569
VNA							22,569.29
TIR							20.82%
VNA CON TIR							-

Tabla 8. Cálculo de VAN y TIR

5.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS

Para el análisis de sensibilidad se tomaron en cuenta tres variables:

- Número de casas vendidas mensualmente, en el escenario base son de 11 casas.
- *Fee* del 2% cobrado del precio de venta de la casa.
- Pago de comisiones del 5% al personal comercial.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD							
VARIABLES	BASE	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4	ESCENARIO 5	ESCENARIO 6
NUMERO DE CASA VENDIDAS MENSUALMENTE	11.00	10.00	11.00	11.00	10.00	11.00	10.00
FEE	2.00%	2.00%	1.80%	2.00%	2.00%	1.80%	1.80%
COMISIONES	5.00%	5.00%	5.00%	5.50%	5.50%	5.50%	5.00%
VAN	19,892	-14,144	-23,935	2,594	-28,978	-37,647	110,968
TIR	19.88%	3.82%	-1.01%	11.84%	-3.91%	-9.01%	-16.12%

Tabla 9. Análisis de sensibilidad

Las tres variables tomadas permitieron recrear 6 escenarios, cada uno posee una variable afectada en un 10% en disminución como es en el caso de las casas y del *fee*, y un 10% en aumento en el caso de las comisiones a pagar. Dicho análisis nos dio como resultado que la variable más sensible es disminuir el *fee* a cobrar en un 10%, ya que el VAN y el TIR resultado

de esta operación, son menores en comparación de las otras variables. El 5to. escenario se vuelve es el más sensible a los cambios de las variables en caso de afectar el *fee* y el aumento de las comisiones en un 10%, siendo así que el VAN y el TIR de este escenario es el menos conveniente en términos de negocios entre los escenarios planteados.

Adicional, se construyen tres escenarios: el base, un optimista y otro pesimista, la siguiente tabla muestra el resultado del VAN y del TIR de estos escenarios:

ESCENARIOS			
VARIABLES	ESCENARIO BASE	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA
NUMERO DE CASA VENDIDAS MENSUALMENTE	11.00	10%	-10%
FEE	2.00%	10%	-10%
COMISIONES	5.00%	-10%	10%
VAN	19,892	123,379	-81,847
TIR	19.88%	66.40%	-24.21%

Tabla 10. Escenarios

CONCLUSIONES

El plan financiero indica que el proyecto de FHW arroja un VAN de \$19.892 USD, es decir que los inversionistas no solo van a poder recuperar la inversión inicial de los \$70.000 USD, sino también van a tener un excedente de \$19.892 USD.

Si se compara la TIR obtenida que es igual a 19,88% con el WACC obtenido del 11,28% es evidente que la TIR es mayor, lo que quiere decir que se acepta el proyecto debido a que está generando más de lo que le cuesta financiarse con deuda y patrimonio.

El estudio del presente proyecto se limitó a la provincia de Pichincha tomando como base la información del INEC, DOMUS, APIVE, Ecuador Digital, C.C.G. y el Banco Central.

Aunque el proyecto empieza el primer año con pérdidas, luego de los 5 años de operación llega a tener un margen de utilidad del 15,11%, un ROE del 37,2% bajo un apalancamiento del 42,8%, considerando que la empresa está lista para poder elegir unos de los siguientes proyectos: 1) Mejora de infraestructura IT, 2) Adquisición de bienes inmuebles; o, 3) Expandirse a otras provincias.

Este proyecto resalta las bondades de sistemas constructivos alternativos al de hormigón armado, como es el *Steel Framing* usando canales digitales para la comercialización que atado a una estrategia de negocio idónea resulta atractivo para futuros inversionistas. En este mismo sentido, este proyecto dinamiza el sector de la construcción por cuanto es uno de los que más aporte al PIB nacional, a través de propuestas de valor que se centran en estrategias de diferenciación con la creación de un ecosistema digital donde la participación y colaboración de *Stake Holders* que son interdependientes entre sí, dan soluciones habitacionales integrales a futuros clientes.

Las limitaciones del proyecto estuvieron en carecer de información económica y financiera de empresas similares del sector que permitan hacer comparación de ratios y entender la posición de FHW frente a estas.

REFERENCIAS

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010). Censo Nacional. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socio-económico. Nivel A, B y C+.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2011-2012). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales. Hogares, Población, Jefes de Hogar e Ingreso Corriente Mensual, según Deciles.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017). Encuesta de Edificaciones. Distribución de viviendas a construir por provincia.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017). Encuesta de Edificaciones. Metros cuadrados por vivienda.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017). Materiales predominantes a ser utilizados en la edificación.
- HUASI Modular de Armo Industrial, (2018). Publicidad obtenida en Feria de la Vivienda. Costos por metro cuadrado de construcción, Quito.
- Banco Central del Ecuador. (BCE, Junio 2018). Reporte de Pobreza, Ingresos y Desigualdad
- Banco Central del Ecuador (BCE). Dirección Nacional de Investigación y Estudios de la SCVS. Tasa de Crecimiento del PIB real y del VAB de la Construcción.
- Banco Central del Ecuador (BCE). Perspectivas, diversos organismos internacionales. Previsiones al 2022 de la Tasa de Crecimiento del PIB y del VAB de la Construcción.
- EMIS. (Julio 2018). Balance y Estado de Resultados de la empresa Plusvalia. <https://www.emis.com/php/companies/index/competitors?pc=EC&cmpy=5466548>
- Asociación de Promotores Inmobiliarios de Viviendas del Ecuador (APIVE, Octubre 2018). Informe Publicado sobre la variación del PIB en el sector de la construcción.
- Revista Domus (Marzo, 2019). Índice del metro cuadrado de construcción, 191, 90.
- Revista Líderes. (Noviembre, 2018). Emprendimiento, Economía y Negocios. El optimismo retorna al sector constructor, N 1094, 11.
- Porter, M. (1980). Estrategia Competitiva. New York: Free Press.
- Kotler, P. (s.f.). Matriz de Kotler. 1999. Marketing, México.
- Norma Ecuatoriana de la Construcción (NEC, Diciembre 2014). NEC-SE-RE. Peligro Sísmico, diseño sismo resistente. Métodos Constructivos con prefabricados.
- Empresa Pública Casa para Todos, MIDUVI. Proyecto de Gobierno “Casa para Todos”
- Damodaran, A. (5 de enero de 2019). Damodaran Online. Obtenido de Total Betas by Sector: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm

ANEXOS

ANEXO 1. ANÁLISIS SECTORIAL - FUERZAS DE PORTER

PRIMERA FUERZA: RIVALIDAD	GRADO	RAZÓN
Número de competidores.	Mediano.	Existen plataformas que actualmente dan información de proyectos inmobiliarios, sin embargo, no dan un servicio de asesoría especializada en construcción liviana.
Capacidad Instalada.	Alto.	Existen plataformas que actualmente se encuentran operando en el mercado, pero ninguna de ellas se ha enfocado en construcción liviana.
Tasa de crecimiento.	Mediano.	La industria de la construcción es madura, sin embargo, las plataformas que ayudan en el proceso de información y comercialización de este sector se encuentran en desarrollo.
Espacio para la Diferenciación.	Alto.	Al ofrecer un servicio personalizados a través de la plataforma, se logrará crear espacios de diferenciación del resto de competidores.
Costo de cambio que enfrenta el consumidor.	Bajo.	Al consumidor se le hace fácil cambiar de plataforma una vez que satisface sus necesidades de información.
Barreras de salida.	Bajo.	No existen costos elevados de salida, para una empresa que ofrece servicios de comercialización de vivienda de estructura liviana a través de una página de internet.

SEGUNDA FUERZA: AMENAZAS DE ENTRADA	GRADO	RAZÓN
Economía de escala.	Alta.	Existirá disminuciones en costos de las viviendas construidas con estructura liviana, cuando la efectividad de los servicios personalizados y comercialización de la plataforma garanticen una alta demanda del producto. El tener un abanico de proveedores (constructoras) más amplio, nos permitirá negociar los costos de la vivienda a promocionar.
Identidad de marca.	Alta.	El modelo de negocios basado en la comercialización de vivienda de estructura liviana a través de internet actualmente no existe en el país, seríamos pioneros, lo que nos permitiría desarrollar y posicionar la marca de nuestra empresa.
Requerimiento de capital.	Baja.	No se requiere de un elevado recurso financiero para competir en este modelo de negocio.
Acceso a canales de distribución.	Alta.	El desarrollo de contenidos relevantes a través de la plataforma permitirá no solo posicionar la construcción liviana como solución viable de construcción sino también crear la demanda necesaria para crear fidelidad para con los proveedores. El servicio personalizado de comercialización y asesoría en financiamiento también ayudarán a este propósito.
Costos independientes de escala.	Alta.	El costo de construcción por m2 del sistema constructivo liviano es más bajo que el sistema tradicional en tiempo, materiales y mano de obra, estas características son de vital importancia a la hora de negociación con los potenciales clientes.
Regulaciones gubernamentales.	Baja.	La Regulación gubernamental ecuatoriana permite un estado de libre de competencia en el sector de la construcción.
Represalias esperadas.	Baja.	Existe espacio para nuestra empresa, dentro del segmento de inmobiliarias y bienes raíces.

TERCERA FUERZA: PRODUCTOS SUSTITUTOS	PRESIÓN	RAZÓN
Productos sustitutos.	Alta.	Las viviendas en arrendamiento y la construcción tradicional pueden también satisfacer la necesidad de que las personas tengan un hogar.

CUARTA FUERZA: PODER NEGOCIACIÓN CONSUMIDORES	PRESIÓN	RAZÓN
Tamaño y concentración.	Bajo.	Los consumidores no ejercen presión sobre los precios y el nivel de servicio existentes en el mercado.
Nivel de información.	Mediano.	El nivel de información que proporcionan el internet, las ferias de vivienda, la prensa especializada y las referencias personales dan la capacidad al consumidor de comparar ofertas de las empresas del sector, pero el factor diferenciación juega un papel importante en la toma de decisión.
Perfil del producto.	Alto.	El sistema de comercialización de vivienda de estructura liviana implica especializarse en la metodología en sí, y en desarrollar alianzas tanto con constructores como con instituciones financieras, lo que eleva la diferenciación con las páginas web tradicionales de inmobiliarias y empresas de bienes raíces.

QUINTA FUERZA: PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	PRESIÓN	RAZÓN
Constructoras	Bajo.	El sistema de construcción liviana permite que el m2 de construcción sea más competitivo que el método tradicional. Sin embargo, culturalmente, éste último tiene mayor comercialización y demanda por parte del consumidor ecuatoriano, lo que implica que las constructoras de la metodología liviana vean en la plataforma propuesta una alternativa eficaz para potencializar la comercialización de este método constructivo. En este mismo contexto el reto de la página web es generar demanda de esta tecnología constructiva, a través de asesoría técnica personalizada y de financiamiento.

ANEXO 2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PARA LA DEFINICIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

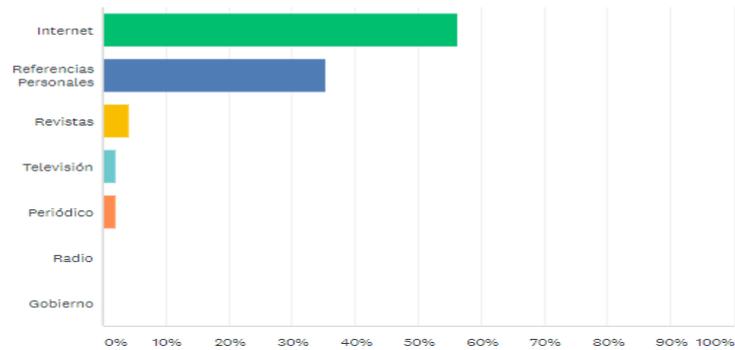
P1

Personalizar

Guardar como ▾

Quando buscas comprar una casa a través de que medio lo harías:

Answered: 48 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Internet	56,25%	27
▼ Referencias Personales	35,42%	17
▼ Revistas	4,17%	2
▼ Televisión	2,08%	1
▼ Periódico	2,08%	1
▼ Radio	0,00%	0
▼ Gobierno	0,00%	0
TOTAL		48

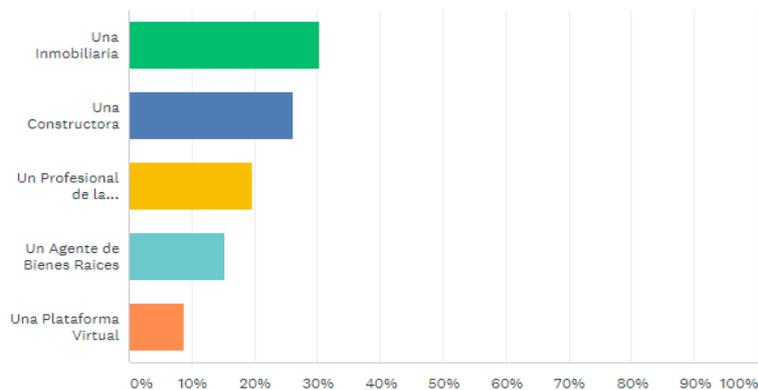
P2

Personalizar

Guardar como ▾

Al momento de adquirir una vivienda usted confiaría hacerlo a través de:

Answered: 46 Skipped: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Una Inmobiliaria	30,43%	14
▼ Una Constructora	26,09%	12
▼ Un Profesional de la Construcción	19,57%	9
▼ Un Agente de Bienes Raíces	15,22%	7
▼ Una Plataforma Virtual	8,70%	4
TOTAL		46

P3

Guardar como ▾

Mencione el nombre de alguna Plataforma Virtual en Internet que le permita comprar la casa que aspira

Answered: 41 Skipped: 7

RESPUESTAS (41) ANÁLISIS DE TEXTO ETIQUETAS (0)



Aplicar a lo seleccionado ▾

Filtrar por etiqueta ▾

Buscar respuestas



Showing 41 responses



Olx

22/09/2018 18:09

[Ver las respuestas de los encuestados](#)

Plusvalía.com

22/09/2018 17:46

[Ver las respuestas de los encuestados](#)

Biess

22/09/2018 17:44

[Ver las respuestas de los encuestados](#)

Remex

22/09/2018 17:44

[Ver las respuestas de los encuestados](#)

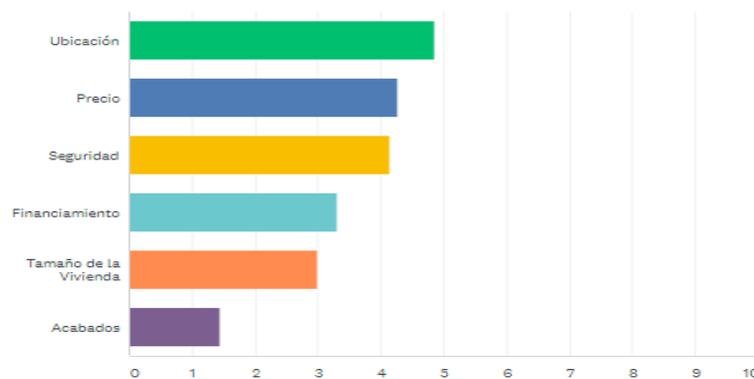
P4

Personalizar

Guardar como ▾

Colocar en orden de importancia los factores que influyen al momento de elegir una casa (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante)

Answered: 39 Skipped: 9



	1	2	3	4	5	6	TOTAL	PUNTUACIÓN
Ubicación	53,85% 21	17,95% 7	5,13% 2	10,26% 4	7,69% 3	5,13% 2	39	4,85
Precio	23,08% 9	20,51% 8	30,77% 12	15,38% 6	5,13% 2	5,13% 2	39	4,26
Seguridad	12,82% 5	28,21% 11	33,33% 13	15,38% 6	7,69% 3	2,56% 1	39	4,16
Financiamiento	5,13% 2	15,38% 6	12,82% 5	41,03% 16	23,08% 9	2,56% 1	39	3,31
Tamaño de la Vivienda	5,13% 2	12,82% 5	12,82% 5	17,95% 7	48,72% 19	2,56% 1	39	3,00
Acabados	0,00% 0	5,13% 2	5,13% 2	0,00% 0	7,69% 3	82,05% 32	39	1,44

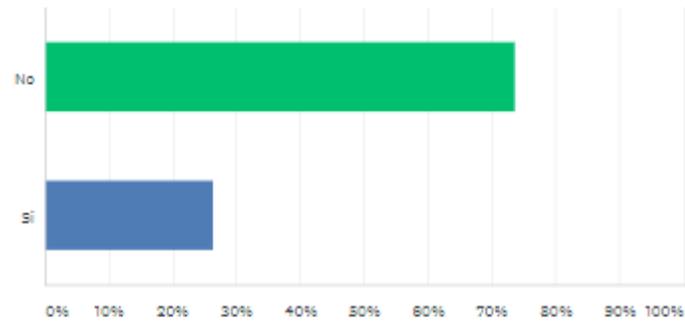
P5

Personalizar

Guardar como ▼

Usted conoce lo que significa vivir en una casa de construcción liviana ?

Answered: 38 Skipped: 10



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ No	73,68% 28
▼ Si	26,32% 10
TOTAL	38

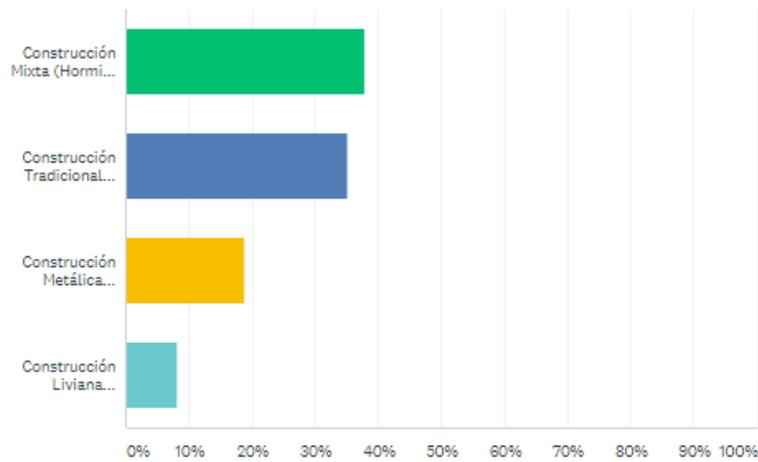
P6

Personalizar

Guardar como ▼

Al estar en un país geológicamente sísmico, usted compraría una casa de:

Answered: 37 Skipped: 11



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Construcción Mixta (Hormigón + Metal)	37,84% 14
▼ Construcción Tradicional (Hormigón Armado)	35,14% 13
▼ Construcción Metálica (Estructura de acero)	18,92% 7
▼ Construcción Liviana (Steelframe - Prefabricados)	8,11% 3

ANEXO 3. CLIENTE OBJETIVO. PERFIL TIPO 1

		<h2 style="text-align: center;">GABRIEL FERNANDO GONZALEZ FREIRE</h2>	
		<div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; font-weight: bold;">PERFIL 1 VISIONARIO</div>	
	Guayaquil, Ecuador		Educación Universitaria
	37 años		> \$ 2400 USD / mensuales
	Casado con Hijos		\$ 0.00 USD
	Futbol Deportes con la Familia Utilizar LINKEDIN		Empresario

ACERCA DE GABRIEL:
Gabriel, el usuario del escenario uno, representa a toda aquella población que tiene una negocio o empresa percibiendo ingresos que son el resultado de sus actividades económico empresariales. Trabaja en la ciudad de Guayaquil. Está casado hace 5 años y tiene 2 hijos. Vive con su familia, arrendando un departamento en un edificio de 8 pisos. El espacio donde arrienda no es suficiente. Tiene vehículo y aspira vivir en un lugar más cerca de su negocio. Recién terminó de estudiar un MBA porque tiene aspiraciones de agrandar su empresa. Está planificando tener otro hijo con su esposa.

<p>ESTILO DE VIDA: Hace mucho deporte con sus amigos y familia Comparte mucho tiempo en su hogar Le gusta cocinar en casa Su empresa está lejos de su vivienda Le gusta las mascotas</p>	<p>COMPORTAMIENTO: Pagamos la renta con efectivo Usa redes sociales para su trabajo Usa transporte público Está en constante búsqueda de superación</p>
---	--

OBJETIVO:
Expandir su empresa en los próximos años y obtener un crédito hipotecario para comprar su propia casa cerca del lugar de su trabajo

ANEXO 4. CLIENTE OBJETIVO. PERFIL TIPO 2



ANA LUISA VINUEZA VERDEZOTO

PERFIL 2

PLANIFICA SU FUTURO

 Quito, Ecuador	 Educación Universitaria Postgrado
 33 años	 > \$ 1105 USD / mensuales
 Soltera con 1 hijo	 < \$ 10.000 USD
 Fitness Paseos con la Familia Utilizar Instagram	 MBA en Finanzas

ACERCA DE ANA LUISA.

Ana Luisa, el usuario del escenario dos, representa a todas aquellas mujeres que han estudiado mucho y desean tener su propia estabilidad económica. Es soltera, tiene un hijo, por quien recibe una pensión alimenticia y está en una relación sentimental con su novio alrededor de 2 años. Está próxima a casarse y desea comprar una casa para vivir con su pareja y su hijo. Trabaja muy duro y vive con su madre, lo que le permite ahorrar. Posee vehículo. Su hijo está por iniciar clases. Le gustaría adquirir una casa que se encuentre cerca de la escuela de su hijo.

ESTILO DE VIDA:

- Trabaja muy duro
- Le gusta hacer natación
- Le gusta compartir con su familia
- Es una ejecutiva exitosa

COMPORTAMIENTO:

- Paga la renta con efectivo y usa tarjetas de crédito
- Usa redes sociales para su trabajo
- Es una mujer luchadora y planificadora
- Está por formar un nuevo hogar
- Mujer que sabe lo que necesita y cuáles son sus prioridades

OBJETIVO:

A finales de año casarse con su pareja y poder obtener un préstamo para comprar una casa grande pero que esté al alcance de su economía, puesto que desea que la familia crezca a la brevedad posible.

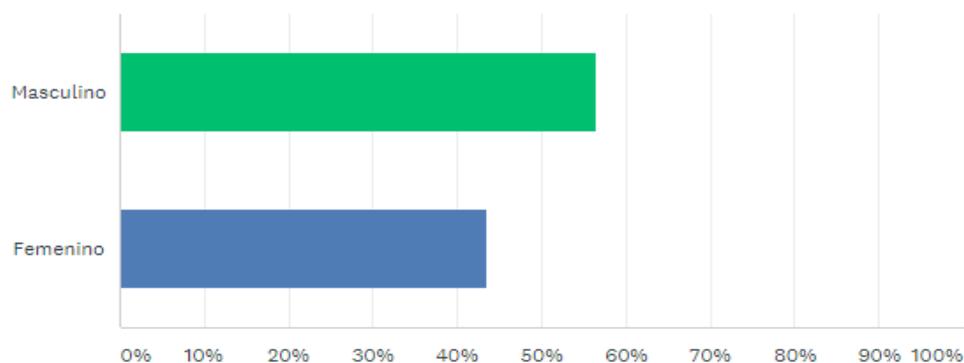
ANEXO 5. RESULTADOS DE ENCUESTAS. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

P1



Sexo

Respondidas: 23 Omitidas: 0



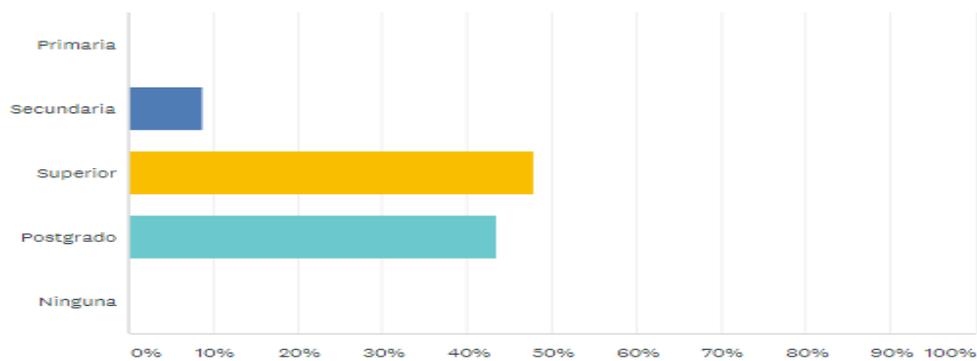
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Masculino	56,52%	13
Femenino	43,48%	10
TOTAL		23

P3



Mencione su Instrucción Académica

Respondidas: 23 Omitidas: 0



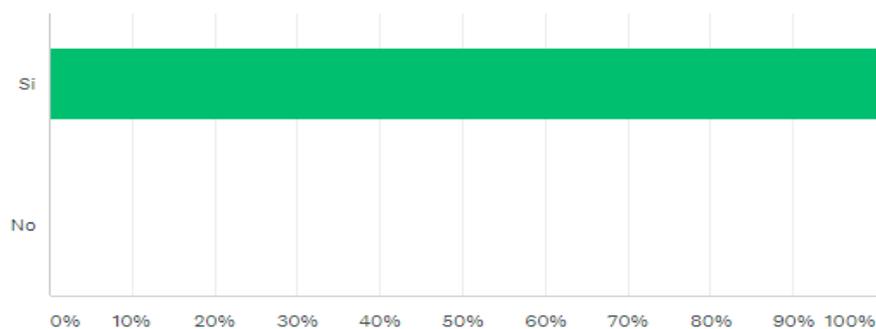
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Primaria	0,00%	0
Secundaria	8,70%	2
Superior	47,83%	11
Postgrado	43,48%	10
Ninguna	0,00%	0
TOTAL		23

P6



Su hogar cuenta con internet?

Respondidas: 22 Omitidas: 1



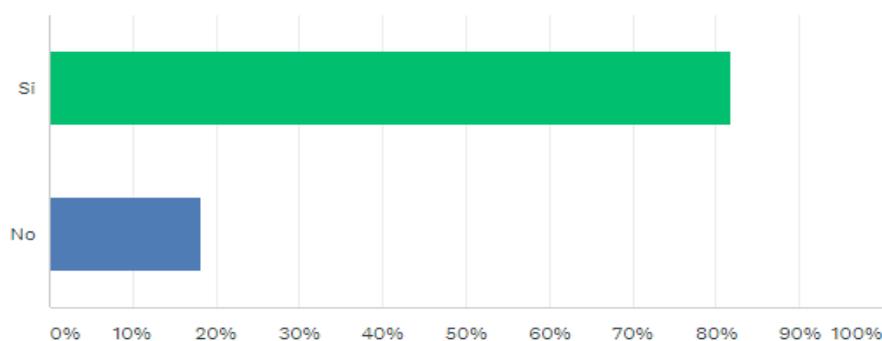
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	100,00%	22
No	0,00%	0
TOTAL		22

P7



Su celular cuenta con algún plan de datos?

Respondidas: 22 Omitidas: 1



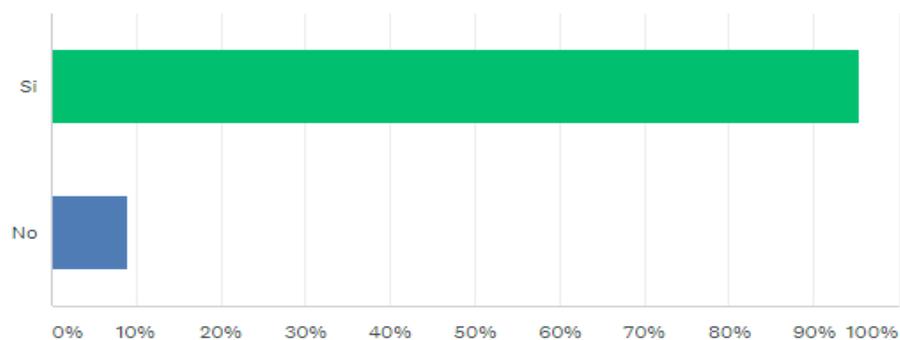
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	81,82%	18
No	18,18%	4
TOTAL		22

P8



Utiliza alguna red social en Internet?

Respondidas: 22 Omitidas: 1



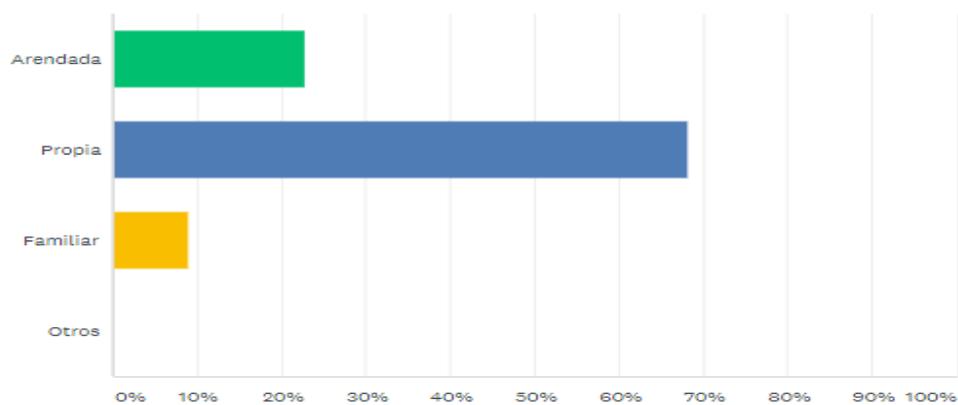
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	95,45%	21
No	9,09%	2
Total de encuestados: 22		

P9



Usted en qué tipo de vivienda vive ?

Respondidas: 22 Omitidas: 1



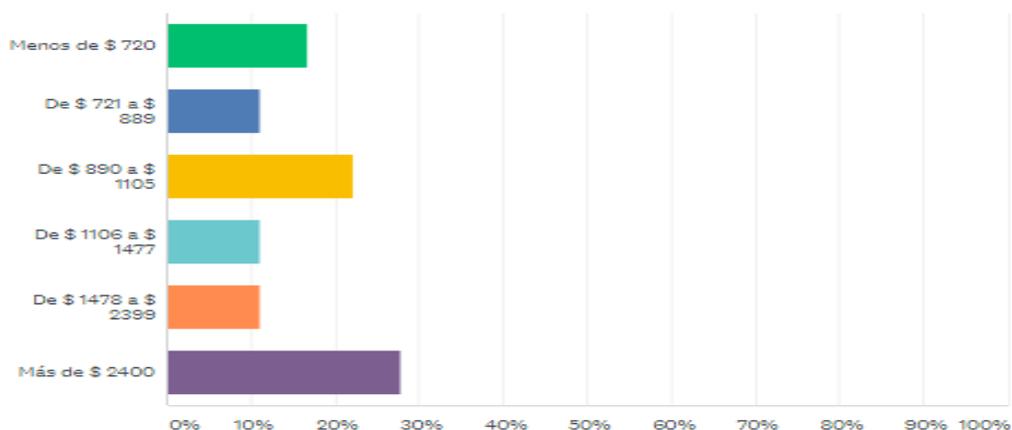
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Arendada	22,73%	5
Propia	68,18%	15
Familiar	9,09%	2
Otros	0,00%	0
TOTAL		22

P2



En qué rango son sus ingresos mensuales ?

Respondidas: 18 Omitidas: 0



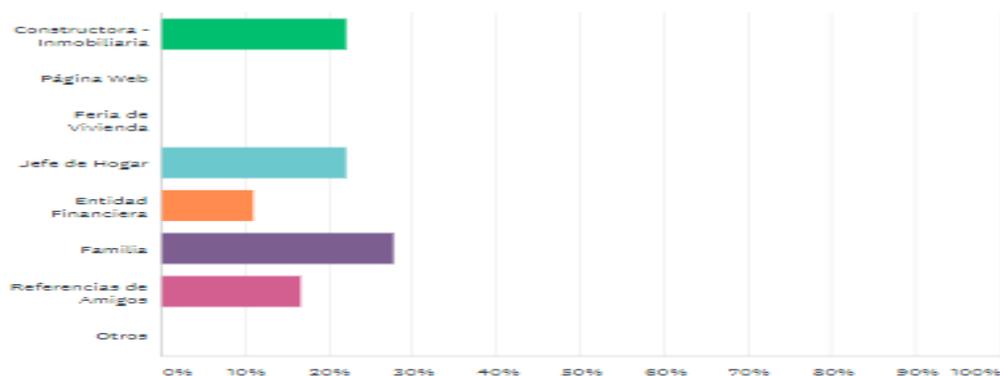
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Menos de \$ 720	16,67%	3
De \$ 721 a \$ 889	11,11%	2
De \$ 890 a \$ 1105	22,22%	4
De \$ 1106 a \$ 1477	11,11%	2
De \$ 1478 a \$ 2399	11,11%	2
Más de \$ 2400	27,78%	5
TOTAL		18

P3



Quién cree usted que más influye en la decisión de compra de una vivienda ?

Respondidas: 18 Omitidas: 0



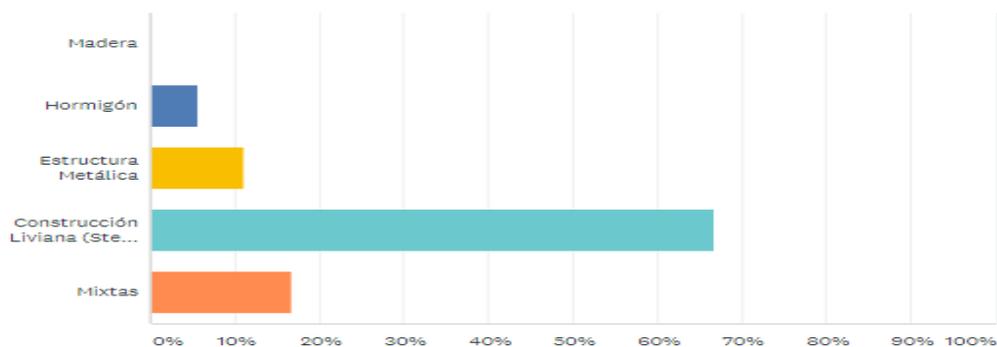
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Constructora - Inmobiliaria	22,22%	4
Página Web	0,00%	0
Feria de Vivienda	0,00%	0
Jefe de Hogar	22,22%	4
Entidad Financiera	11,11%	2
Familia	27,78%	5
Referencias de Amigos	16,67%	3
Otros	0,00%	0
TOTAL		18

P6



Del listado siguiente señale cuál tipo de construcción es la que menos conoce?

Respondidas: 18 Omitidas: 0



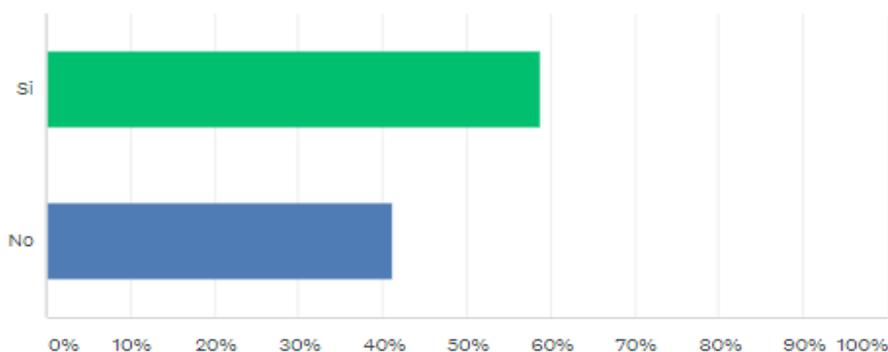
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Madera	0,00%	0
Hormigón	5,56%	1
Estructura Metálica	11,11%	2
Construcción Liviana (Steel Frame)	66,67%	12
Mixtas	16,67%	3
TOTAL		18

P9



Usted estaría dispuesto a adquirir una vivienda en construcción liviana a través del internet si esta página web le brinda asesoramiento financiero y técnico ?

Respondidas: 17 Omitidas: 1



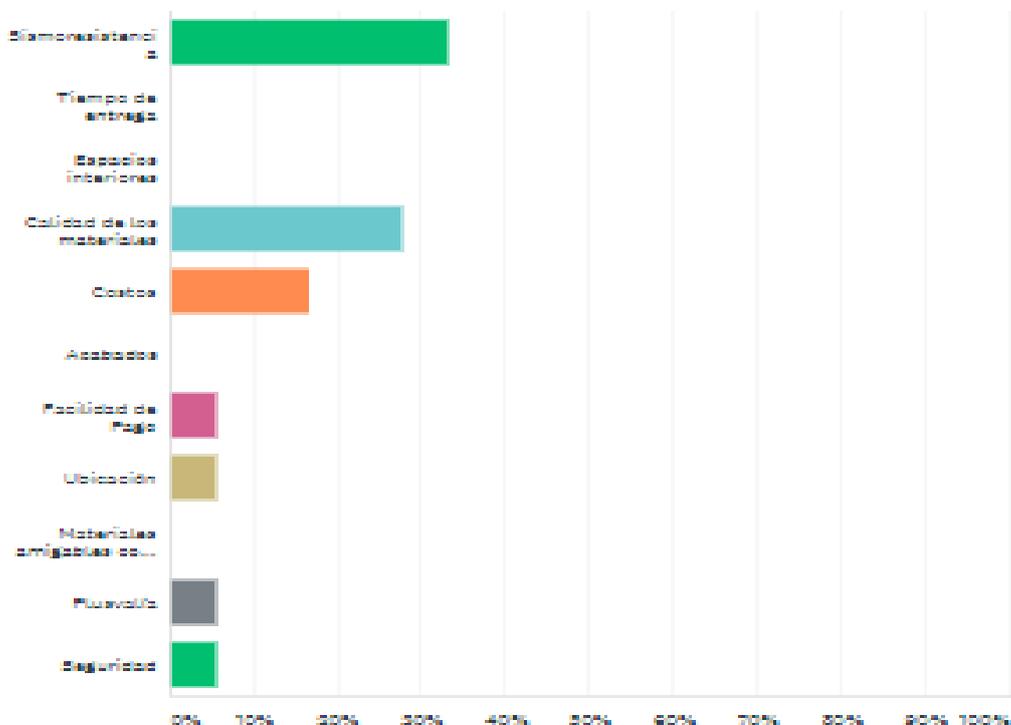
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	58,82%	10
No	41,18%	7
TOTAL		17

P7



Del listado siguiente, señale la característica que usted considere que es la MÁS relevante al momento de elegir una vivienda ?

Respondidas: 18 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sísmoresistencia	33,33%	6
Tiempo de entrega	0,00%	0
Espacios interiores	0,00%	0
Calidad de los materiales	27,78%	5
Coercos	16,67%	3
Acabados	0,00%	0
Facilidad de Pago	5,56%	1
Ubicación	5,56%	1
Materiales amigables con el ambiente	0,00%	0
Plusvalía	5,56%	1
Seguridad	5,56%	1
TOTAL		18

ANEXO 6. ANÁLISIS FODA

I N T E R N O	
F O R T A L E Z A S	D E B I L I D A D E S
<p>* Fundadores de Fast House Web tienen experiencia profesional en el mercado de la construcción y crédito hipotecario.</p> <p>* Único ecosistema digital inmobiliario en Ecuador que promueve la metodología constructiva con "Steel Frame, brinda asesoría crediticia y promueve conexiones entre actores inmobiliarios, instituciones financieras y clientes que desean adquirir vivienda propia.</p> <p>* Las características del sistema constructivo Steel Frame dan ventajas al modelo de negocio del constructor, ofrece viviendas con un mayor valor agregado a los consumidores y genera oportunidades de nuevos negocios a los bancos.</p>	<p>* No empatar las necesidades o lograr sinergias entre las constructoras, puede influir para que estas lleguen a acuerdos directos, dejando a un lado la relación con Fast House Web.</p> <p>* La reputación de Fast House Web puede afectarse si los actores inmobiliarios entregan una vivienda con defectos de fabricación, o a su vez los actores inmobiliarios y/o financieros no cumplen con los tiempos de respuesta acordados.</p> <p>* Cliente puede confundirse al no tener claro con quien establece la relación comercial: Fast House Web, constructora o institución financiera.</p>
F D	
O A	
O P O R T U N I D A D E S	A M E N A Z A S
<p>* Desarrollar oportunidades de negocios alrededor del Steel Frame, como puede de ser la "Primera escuela de formación de profesionales de la construcción en Steel Frame".</p> <p>* Trabajar con diferentes constructoras pero con objetivos en común permitiría a futuro generar economías de escala.</p> <p>* Fast House Web se puede convertir en un ecosistema digital de metodologías alternativas de construcción.</p>	<p>* La cultura ecuatoriana de la construcción es demasiado tradicionalista y podría ser complicado cambiar la confianza que tiene la gente hacia la metodología de hormigón armado.</p> <p>* Regulaciones más exigentes o impuestos adicionales para la industria.</p> <p>* Decrecimiento de la economía afectaría a la demanda y por ende el sector de la construcción se podría contraer.</p>
E X T E R N O	

ANEXO 7. MATRÍZ DE GESTIÓN DE RIESGOS.

RISK MANAGEMENT					
RISK FACTOR	TYPE OF RISK	LIKELIHOOD	CONSEQUENCES	MITIGATION TACTICS	MITIGATION COST
Página web no es comprendida por el buyer persona	Product Risk	Alto	* Buyer persona no utiliza los servicios de FAST HOUSE WEB	* Comunicar efectivamente servicios técnicos y financieros al cliente objetivo	Alto
La gente no encuentra valor en el sistema constructivo con Steel Frame	Market Risk	Alto	* Constructora de Steel Frame no logra un flujo de efectivo sostenible a través de la comercialización de sus viviendas	* Página web debe desarrollar contenido y story telling alrededor de la construcción con Steel Frame	Alto
No haya suficienteS trabajadores especializados en el área de la construcción liviana	People Risk	Mediano	* Toda la demanda que FAST HOUSE WEB pueda generar, puede verse estancada por la falta de oferta constructiva	* FAST HOUSE WEB debe desarrollar en paralelo al área digital, oportunidades de negocio en el área física, como puede ser una escuela de formación de profesionales del Steel Frame	Mediano
Constructoras e Instituciones Financieras no cumplen con sus tiempos de entrega	Financial Risk	Alto	* El cash flow de FAST HOUSE WEB puede verse comprometido por falta de liquidez	* FAST HOUSE WEB a través de su página web promueve la publicación de viviendas construidas a través de Steel Frame, adicional, propendrá la competencia entre constructoras de manera que cada una de estas mejoren sus procesos para brindar un mejor servicio al cliente	Alto
Portales Inmobiliarios del país traten de copiar nuestro modelo de negocio y empiezen a especializarse en sistemas constructivos	Competitive Risk	Bajo	* El nicho de mercado investigado y definido por FAST HOUSE WEB, puede fragmentarse	* FAST HOUSE WEB debe fidelizar a sus buyer a través de sus servicios técnicos y financieros, y facilitarle la toma de decisión	Bajo

ANEXO 8. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS DE CO-FUNDADORES

GERENTE DE NEGOCIOS - CEO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Reporta a: Junta de Accionistas.

Supervisa a:

- Coordinador de Servicio al Cliente
- Coordinador de Marketing

Autoridad. -

- Designar al Representante de la Dirección y Calificar a los Auditores internos (SGC)
- Aprobar los presupuestos de la empresa incluyendo lo relacionado al SGC
- Aprobar los incrementos salariales y cargo nuevos
- Firmar cheques y aprobar pagos electrónicos.
- Autorizar descuentos especiales que no estén dentro de la política comercial.
- Representar legalmente a la compañía.

Objetivos / Finalidades del cargo. -

- Definir los objetivos estratégicos de la empresa.
- Velar por la implantación y seguimiento del SGC
- Revisar las actas y documentos de las diferentes reuniones que se realicen en el Comité Directivo
- Velar porque se mantengan los procesos e indicadores de la empresa

Actividades. -

- Elaborar anualmente el plan estratégico del negocio y aprobar los objetivos estratégicos de las diferentes áreas.
- Participar del Comité de Crédito de nuevos clientes
- Aprobar la lista de precios junto con el Coordinador de Servicio al Cliente.
- Planificar las reuniones de resultados del mes con los Coordinadores de área.
- Presentar mensualmente los resultados comerciales de la Compañía ante el Junta de accionistas.
- Elaborar y presentar anualmente un Informe de Administración de la compañía ante la Junta de Accionista.
- Realizar viajes nacionales o internacionales, cuando se requiera su presencia en eventos, seminarios, ferias u otros
- Revisar y determinar los incrementos salariales anualmente.
- Revisar y aprobar los indicadores de variable de las diferentes áreas.
- Proponer a la Junta de accionista nuevos proyectos en los que quiera incursionar la compañía
- Hacer seguimiento a los proyectos propuestos y aprobados por la Junta Directiva
- Firmar contratos con clientes referentes a nuevos proyectos.
- Firmar cheques y aprobar pagos electrónicos.
- Negociar con las Constructoras de acuerdo a las estrategias de la compañía.
- Aprobar la compra de máquinas nuevas que sean necesarias para la compañía.
- Revisar y aprobar el plan de mercadeo de la compañía y el presupuesto de este.
- Participar en reuniones de diferentes procedimientos de la compañía
- Atender la agenda de citas, visitas, reuniones.

PERFIL DEL CARGO

Edad: De 35 a 45 años
Educación: Ingeniero, Arquitecto o Administrador de Empresas.
Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares

Entrenamiento Relacionado al cargo: Conocimientos de finanzas, mercadeo, comercial, construcción.

Requerimientos especiales: Conocimiento de un 80% de inglés.

Responsabilidad por equipos / herramientas: PC, mobiliario.

Responsabilidad por materiales / productos: N/A

Relaciones claves:

Dentro de la empresa: Comercial, Construcción, Finanzas, Logística, Gestión Humana.

Fuera de la empresa: Clientes en general
 Proveedores de materia prima, maquinaria, de servicios
 Gerentes de compañías del sector
 Gremios productivos
 Directivos y Gerentes de las compañías asociadas al Grupo

Competencias Generales:

1 = deseable **2** = necesario **3** = indispensable

Trabajo en equipo / colaboración	3	Actitud gana / gana	3
Rapidez	3	Apertura al cambio / flexibilidad	2
Planificación	3	Capacidad para trabajar bajo presión	3
Eficiencia	3	Control emocional	2
Eficacia	3	Creatividad	2
Orientación a la gente	3	Destreza verbal	2
Orientación a objetivos	3	Destreza manual	1
Orientación al cliente	3	Iniciativa	3
Tolerancia a la frustración	3	Liderazgo	3

Nota: Este perfil puede ser cambiado por decisión de la Junta de Accionista.

GERENTE FINANCIERO - CFO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Reporta a: Junta de Accionistas.

Supervisa a:

- Coordinador de Servicios Financieros
- Administrador de Plataforma Virtual – Sistemas

Autoridad. -

- Aprobar los presupuestos financieros de la empresa incluyendo lo relacionado al SGC
- Aprobar préstamos de colaboradores
- Aprobar pagos de las diferentes áreas cuando el monto sea superior a lo que establece la política.
- Firmar cheques y aprobar pagos electrónicos.
- Representar legalmente a la compañía.

Objetivos / Finalidades del cargo. -

- Definir los objetivos estratégicos de la empresa.
- Velar por la implantación y seguimiento del SGC
- Revisar las actas y documentos de las diferentes reuniones que se realicen en el Comité Directivo
- Velar porque se mantengan los procesos e indicadores de la empresa

Actividades. -

- Elaborar anualmente el plan estratégico financiero y aprobar los objetivos estratégicos de las diferentes áreas dentro de este concepto.
- Dirigir el Comité de Crédito de nuevos clientes
- Aprobar compras de materiales de empleados cuando se exceden del cupo indicado en la política.
- Planificar las reuniones de resultados del mes con los Coordinadores de su área.
- Presentar mensualmente los resultados financieros de la Compañía ante el Junta de accionistas.
- Elaborar y presentar anualmente un Informe Contable y Financiero de la compañía ante la Junta de Accionista.
- Aprobar mensual y anualmente los balances generales de la compañía
- Realizar viajes nacionales o internacionales, cuando se requiera su presencia en eventos, seminarios, ferias u otros
- Revisar y determinar los incrementos salariales anualmente.
- Proponer a la Junta de accionista nuevos proyectos en los que quiera incursionar la compañía
- Aprobar anualmente el presupuesto de gastos de la compañía.
- Firmar anualmente contratos con proveedores en general
- Firmar cheques y aprobar pagos electrónicos.
- Negociar con los Bancos de acuerdo a las estrategias de la compañía.
- Revisar y aprobar el plan financiero y de IT de la compañía y el presupuesto del mismo.
- Participar en reuniones de diferentes procedimientos de la compañía
- Atender la agenda de citas, visitas, reuniones.

PERFIL DEL CARGO

Edad: De 35 a 45 años

Educación: Economista, Ingeniero Comercial o Administrador de Empresas.

Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares

Entrenamiento Relacionado al cargo: Conocimientos de finanzas, mercadeo, Sistemas Informáticos, Construcción.

Requerimientos especiales: Conocimiento de un 80% de inglés.

Responsabilidad por equipos / herramientas: PC, mobiliario.

Responsabilidad por materiales / productos: N/A

Relaciones claves:

Dentro de la empresa: Finanzas, Construcción, Tecnología, Logística, Gestión Humana.

Fuera de la empresa: Clientes en general

Proveedores de materia prima, maquinaria, de servicios

Gerentes de compañías del sector

Gremios productivos

Directivos y Gerentes de las compañías asociadas al Grupo

Competencias Generales:

1 = deseable **2** = necesario **3** = indispensable

Trabajo en equipo / colaboración	3	Actitud gana / gana	3
Rapidez	3	Apertura al cambio / flexibilidad	2
Planificación	3	Capacidad para trabajar bajo presión	3
Eficiencia	3	Control emocional	2
Eficacia	3	Creatividad	2
Orientación a la gente	3	Destreza verbal	2
Orientación a objetivos	3	Destreza manual	1
Orientación al cliente	3	Iniciativa	3
Tolerancia a la frustración	3	Liderazgo	3

Nota: Este perfil puede ser cambiado por decisión de la Junta de Accionista.

ANEXO 9. CURRÍCULUM VITAE DE EJECUTIVOS

COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE

DIEGO PATRICIO VITERI MARTINEZ

EMAIL: diegoviteri36o@hotmail.com

DATOS PERSONALES

Fecha y lugar de nacimiento	Quito, 13 de Marzo de 1982
Estado Civil	Soltero
Edad	34 años
Dirección	California Alta
Teléfono	02 3283093 0992571457
Cédula de Identidad	171171041-6
Idiomas	Inglés 75%

FORMACIÓN ACADÉMICA

-
- Ingeniero Comercial, UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE, IBARRA
 - Tecnólogo en Administración de Empresas con mención en Marketing, AJC
 - Técnico Superior en Administración de Empresas, AJC
 - Bachiller en Ciencias Sociales – Colegio Luca Paciolo
 - Instrucción Primaria, Escuela Municipal Sucre

IDIOMAS

-
- INGLES, American Junior College, Sexto Nivel Aprobado

CAPACITACIONES

-
- Excel Avanzado y Tablas Dinámicas (Escuela Politécnica Nacional)
 - Excel Intermedio (New Horizons)
 - Control de Calidad y Servicio al Cliente (Cámara de Comercio de Quito)
 - Técnicas para el Manejo de Objeciones y cierre eficaz de ventas (CONAUTO)
 - Técnica de Ventas (DINERS CLUB)
 - Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva aplicando la cobranza (CONAUTO)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

➤ ***CNT-EP, Octubre 01 2015 – actualmente***

Cargo: (Supervisor) Analista Comercial de Canales Indirectos

Actividades realizadas:

- Capacitación Fuerza de ventas distribuidores
- Elaborar estrategias Comerciales para la fuerza de ventas.
- Planificación y seguimiento al cronograma de ventas del Distribuidor.
- Supervisión a vendedores a cuentas corporativas.
- Supervisión y gestión para realizar Activaciones, ferias y eventos.
- Seguimiento mensual de las cuotas de ventas.
- Clínicas de ventas, con asesores comerciales
- Revisión Indicadores de Gestión Comercial
- Revisión Resultados Comerciales
- Seguimiento actividades de campo
- Seguimiento Control documental
- Gestión para el pago de comisiones.
- Auditorías a ventas ingresadas por el distribuidor

TECNOLOGIA: Excel Avanzado, SAP, SMARFLEX

➤ ***CONAUTO, agosto 2014 – Septiembre 2015***

Cargo: Ejecutivo de Cuenta Senior (línea industrial)

Actividades realizadas:

- Manejo de Distribuidores y cuentas VIP

- A cargo de 3 personas 1 técnico y dos promotores
- Campañas de publicidad para nuevos productos
- Manejo de proyectos para lanzamiento de nuevos productos
- Campañas de recuperación de clientes
- Búsqueda y captación de nuevos clientes
- Mantenimiento y crecimiento de cuentas existentes
- Campañas de recuperación de clientes
- Regularización de documentos por nuevas cuentas
- Personalización de propuestas en base a necesidades de clientes
- Creación de promociones específicas para clientes importantes
- Elaboración de propuestas y presentación de promociones.
- Capacitación Fuerza de ventas de distribuidores
- Merchandising en punto de venta
- Impulso de marca mediante promotores
- Realización de ferias para distribuidores
- Asesoramiento técnico de los productos
- Análisis y demostración de productos
- Capacitación a usuarios de los nuevos productos
- Supervisión de impulsadoras en punto de venta.
- Presupuesto de ventas de las impulsadoras.

TECNOLOGIA: Excel Avanzado, Word Intermedio, TIG, MIG

➤ ***QUIFATEX, Marzo 2013 – febrero 2014***

Cargo: Asesor Comercial (línea ferretera y Papelera)

Actividades realizadas:

- Manejo de cuentas VIP distribuidores (MEGA KIWY, SUPER PACO, ETC)
- Capacitación fuerza de ventas
- Trabajo conjunto con Asesores Comerciales para cierre de ventas
- Cumplimiento de objetivos mensuales y anuales en base a presupuestos de ventas.
- Elaboración y envío de reportes del Área
- Manejo de Inventarios
- Atención al Cliente respecto a despachos y portafolio de producto
- Realización de ferias para impulsar la marca, en punto de venta
- Trabajo conjunto con el área de Marketing para sacar promociones

TECNOLOGIA: Excel Avanzado, Word Intermedio

➤ ***PAPELESA, Marzo 2012 – febrero 2013***

Cargo: Asesor Comercial (línea Papelera)

Actividades realizadas:

- Manejo de Cuentas VIP Autoservicios (Megamaxi, Súper Paco, Comisariato del Libro, librería Española, EntrePapeles).
- Crear e implementar procesos de venta.
- Capacitación y charlas sobre cambios y beneficios del producto.
- Elaborar estrategias de desarrollo comercial y objetivos de ventas, preparando gráficos de gestión.
- Análisis de precios (mercado)
- Estudio y conocimiento de la competencia.
- Stock de producto en locales del cliente
- Análisis de productos de alta y baja rotación
- Servicio Postventa.
- Merchandising en el punto de venta del cliente.
- Creación de la Publicidad el locales del cliente.

- Elaboración de fotomotajes en locales con publicidad innovadora para aprobación del cliente.
 - Reportes de Publicidad instalada, espacios ganados a Gerencia General.
 - Supervisión de mercaderistas.
 - Elaboración de rutas en locales de clientes con mercaderistas
- TECNOLOGIA:** Excel Avanzado, Power Point Intermedio, SAP,

➤ **BELCORP, Enero 2008 – Enero 2012**

Cargo: Ejecutivo SAC/Operaciones

Actividades realizadas:

- Elaboración de reportes estadísticos de trabajo, por campaña de 22 zonas a cargo a nivel nacional.
- Servicio y atención al Cliente interno (Gerentes de Zona)
- logística y operaciones (Coordinación de rutas para entrega a clientes exclusivos)
- Auditoria y seguimiento de ordenes anuladas.
- Control de calidad de servicio de personal de transporte.
- Revisión y control de stock virtual.
- Asesoría y Capacitación a Gerentes de zona.
- Manejo de base de datos, (posibles clientes)
- Reporte de nuevos ingresos por medio de página web, call center y captación externa.
- Estudio y análisis de solicitudes de crédito, revisión calificación central de riesgos CREDIREPORT
- Autorización o negación de solicitud de crédito.
- Manejo del sistema comercial de la empresa (SICC, SAP)
- Verificar Resultados de facturación de la Región.
- Enviar informes de cierre de campaña a Gerentes Regionales
- Garantizar la atención Post Venta.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Gestionar y tramitar los abonos y cargos a cuenta corriente.
- Elaboración del paquete documentario (información de campaña)
- Coordinación y seguimiento a sistemas del IVR /AVI
- Emisión de certificados de no adeudo a vendedoras.
- Controlar el cumplimiento de las fechas de entrega de pedidos (planes correctivos).

TECNOLOGIA: Excel Avanzado, Word Intermedio, SAP

REFERENCIAS PERSONALES

- Ing. Segundo Rodríguez 0999834921
Profesor Maestría en Universidad Central del Ecuador
- Ing. Fátima Morales 0984621230
Servicio de Rentas Internas
- Ing. Mauricio Taco 0987002064
Conauto, Jefe Comercial
- Abogado Daniel Rueda 0995945742
Director Fundación Alas de Colibrí

ASESOR COMERCIAL INTERNO DE PROYECTOS

JUAN CARLOS TORRES PAREDES

DATOS PERSONALES

FECHA DE NACIMIENTO : 17 de Abril de 1987
 CÉDULA DE IDENTIDAD : 171520497-8
 NACIONALIDAD : Ecuatoriano
 EDAD : 30 años
 DIRECCIÓN : Conjunto los olivares bloque 13
 Manuel Serrano y Homero Salas
 Sector Antiguo Aeropuerto
 TELEFONOS : 2552-384 / 2448778 / 0983397421

ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA : ESCUELA JOHN NEPPER
 1990-1996

SECUNDARIA : COLEGIO MYDES
 Fundación Myriam Donoso Espinosa
 1996-2002
 Bachillerato en Ciencias Humanas
 Filosófico – Sociales

ESTUDIOS SUPERIORES: Universidad Tecnológica Equinoccial
 Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación
 Cursado hasta 3er Nivel
 Escuela de Publicidad
 Universidad Equatorials
 Cursado 2 años en Tecnología de Negocios
 Internacionales

CURSOS REALIZADOS : Curso de Gastronomía
 Instituto ILADES
 2do Nivel

IDIOMAS : INGLES septiembre 2001 – marzo 2002
 HARVARD Institute of Technology
 Aprobado 3er Nivel

EXPERIENCIA LABORAL

- Exclusividades La Época Julio 2004 – Septiembre 2005
 Atención al Cliente en línea de vestir masculina
 Ramírez Dávalos y Ulloa Local 19
 Sra. Ruth Paredes Santos Telf.: 2 552-384
- Playless Shoes Source Ecuador Cía. Ltda. Noviembre 2005 – Enero 2006
 Atención al Cliente en Línea de Calzado
 Centro Comercial Quicentro
 Ing. Mónica Andrade Telf.: 2 266-849
- CABINAS TELEFÓNICAS Marzo 2006 – octubre 2006
 Atención al cliente
 Mañosca y América Teléfono: 095 601972

- LA GRUTA Noviembre 2006
 Atención Al Cliente
 Av. Republica y Av. Naciones Unidas (Plaza de las Acercas)
 Sra. Nieves León
 Sra. Elena León Telf.:2 318-109
- CENEC Julio 2008
 Instructor de manejo
- KERAMIKOS 5 de junio del 2010 hasta 7 de Abril 2014
 Ejecutivo de Ventas
 Gerente Comercial. Sr Spencer Chiaro Telf. 2920783
- PINTULAC 22 de julio 2014 hasta 22 de Enero del 2017
 Asesor Comercial
 Matriz Rumiurco oe4-365 y Pedro Freile

Automóvil Propio
 Placas PDB 0757
 Gol 2003

RECOMENDACIONES

- Dr. Alfredo Paredes
 Asociados (consultor Internacional)
 Teléfono: 2 266-230
0999735016
- Dr. Marcelo Ron Torres
 Consultorio Jurídico
 Teléfonos 2900-724
2900-726
- Dr. Luis Paredes Santos
 Paredes Santos (auditoría y contabilidad)
 Teléfono 2905-396 0999012552

COORDINADORA DE MARKETING

JAZMIN MARGARITA PASPUEL VALLEJOS

EMAIL: jaz95mar17@gmail.com

DATOS PERSONALES

Cédula de identidad: 1718563115

Lugar y Fecha de Nacimiento: Quito, 17 de julio de 1995

Edad 23 Años

Nacionalidad Ecuatoriana

Estado Civil: Soltera

Dirección Actual: Sangolquí, urbanización “La Colina”

Profesión: Estudiante

Teléfonos: 0960948860 / (02)2803650

PERFIL PROFESIONAL

Me considero una persona responsable y creativa, que se adapta fácilmente a cualquier situación con capacidad de trabajar en equipo, además cuento con iniciativa para resolver problemas eficientemente y cumplir metas u objetivos.

OBJETIVO PROFESIONAL

Aplicar todos los conocimientos adquiridos hasta el momento en mi formación académica con el fin de ser parte de un equipo de trabajo que me permita desarrollarme tanto personal y como profesionalmente.

PREPARACION ACADÉMICA

2006 - 2013 Colegio Experimental “24 de Mayo” – Educación Secundaria

Especialidad: Bachillerato técnico en administración y gestión administrativa con mención en contabilidad.

2014 - Actual Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE – Educación Superior

Carrera: Ingeniería en Mercadotecnia.

Nivel en curso: IX Semestre

CONOCIMIENTOS:

- Administración
- Atención al cliente
- Ventas
- Logística
- Negociación con clientes
- Marketing

Idiomas:

- Inglés

Suficiencia de idioma (Centro de Idiomas de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE)

Informática:

- Paquete de Microsoft Office (Microsoft Excel Intermedio, Microsoft Word, Microsoft Power Point, Microsoft Project, Microsoft Publisher)
- Paquete de Adobe (Adobe Illustrator, Adobe Photoshop)
- SPSS
- Minitab
- LaTeX
- Sistema RMS

- Project
- Sistema JDE

EXPERIENCIA LABORAL

- **Ministerio de Educación**

Tareas realizadas: Control de activos de la empresa en el sistema operativo. (2013)

- **Rosa Prima (Exportadora de rosas)**

Tareas realizadas: Asistente administrativa, desarrollo de carpetas para la devolución del IVA. (2015)

- **Corporación GPF**

Pasante de Marketing. (2018)

Áreas en las que se ha desempeñado: Merchandising, Marca y CRM

CURSOS Y CAPACITACIONES REALIZADAS

- Administración y control (2013)
- Certificación Taller de emprendimiento e innovación “Startup Weekend Quito” Latinova. (2017)

COORDINADOR DE SERVICIOS FINANCIEROS

MARIA BELEN ESTRELLA

EMAIL: belenestrellita05@hotmail.com

Luis Duque Oe 11-74 y Pasaje A2
Cel. 0979353643/ 0999007667fonos: 3042569

OBJETIVO PROFESIONAL

Entregar a disposición de vuestra Empresa mi experiencia y conocimientos, para una mejor consecución de los procesos operativos y metas basados en la estrategia de la empresa, alcanzando la excelencia operacional de los procesos operativos y tecnológicos y de mi trabajo encomendado, sin límites de tiempo y con disponibilidad inmediata

FORMACION ACADEMICA

PRIMARIA:

Escuela Cardenal de la Torre

SECUNDARIA:

Colegio Cardenal de la Torre

SUPERIOR

Administración de Empresas

Universidad Indoamerica “tercer año”

CURSOS REALIZADOS:

- MICROSOFT OFFICE
 - ✓ WINDOWS
 - ✓ WORD
 - ✓ EXCEL
 - ✓ POWER POINT
- CURSOS DE LIDERAZGO
 - ✓ DESTREZAS DE LIDERAZGO
 - ✓ COMUNICACIÓN Y EXCELENCIA DEL SERVICIO
 - ✓ SEGURIDAD OPERATIVA
 - ✓ CALIDAD DEL SERVICIO
- GRUPO FINANCIERO PRODUCCION:
 - ✓ ASEBAN SEMINARIO Y TALLER LEY GENERAL DE CHEQUES
 - ✓ TALLER DE IMAGEN Y COMPORTAMIENTO DE ÉXITO
 - ✓ CULTURA DE SERVICIO
 - ✓ LAVADO DE ACTIVOS

EXPERIENCIA LABORAL

BANCO DEL PICHINCHA (marzo 2004-abril 2005)

- Digitación datos cámara de compensación
- Verificar forma y firma de cheques
- Recepción y envío de valijas
- Verificación a clientes giro de cheques
- Conciliación de cuentas contables
- Digitación SRI
- Cierre de cuentas y envío a banco central

UNIBANCO (noviembre 2005-febrero 2006 temporada navidad)

- Digitar datos tarjetas de crédito
- Atención al cliente
- Verificación de datos vía telefónica a clientes (tarjeta cuota fácil, almacenes Japón , y locales asociados con la empresa)
- Analizar datos para proceder a la entrega de las tarjetas

PACIFICARD (marzo 2006- junio 2006 reemplazo maternidad)

- Digitación de datos de Tarjetas de Crédito
- Verificar vía telefónica la solicitud de cliente
- Analizar datos para proceder a la entrega de la tarjeta
- Confirmar datos con los Bancos
- Confirmar en buro de crédito

BANCO DE LA PRODUCCION (junio 2006-abril 2013)

- CAJERA : Agencia Express : pedir dinero TEVCOL, archivar documentos , apertura y cierre de caja, cuadro de cajas
- Asesoría clientes Call Center
- Atención al cliente
- Ingreso de reclamos y seguimiento del mismo.
- Soporte y dirigir al cliente con procesos del banco

SHERLOC TECHNOLOGY SOLUTIONS (junio 2013-octubre2013 temporal)

Sistemas de localización y aplicación por GPS en tiempo real para el control y seguridad vehicular a nivel nacional

- Ejecutiva de Renovaciones (promocionar el servicio y agendar de citas e indicar al cliente las promociones)
- Atención al cliente
- Ingreso de reclamos
- Atender llamadas.

CREDIMETRICA (octubre 2013 hasta febrero 2014)

Empresa especializada en la generación, procesamiento de cartera y crédito automotriz

- Asesora Comercial
- Ingreso de solicitudes
- Atención al Cliente
- Apoyo al área comercial
- Revisión , control y entrega de contratos firmados por el cliente
- Buro de crédito.
- Análisis de Crédito.(Automotores Continental)

AUTOMOTORES CONTINENTAL (julio 2015 hasta noviembre 2015 reemplazo vacaciones)

- Asesor de servicio
- Ingreso al sistema de órdenes de trabajo
- Cajera
- Facturación
- Retenciones

- Relación Comercial con el cliente
- Administración Caja Chica
- Asistir al Jefe de Taller
- Control de contratos para autorizar la salida de vehículos.

ARCA CONTINENTAL Coca Cola –INALECSA (actual)

- Cajera
- Auxiliar de cartera
- Atención al cliente interno
- Auxiliar administrativo
- Auxiliar de inventario
- Ingreso de pedidos .

FORTALEZAS

Considero como una fortaleza personal la facilidad en el trato con el público, durante mi experiencia laboral he tenido contacto diario con clientes internos y externos con resultados favorables. Me adapto fácilmente a los cambios, tengo facilidad de aprendizaje, hábil en el manejo de paquetes informáticos, mis mayores fortalezas son Integridad, Orientación a Resultados, Trabajo en Equipo, Puntualidad y emprender nuevos retos tantos personales como profesionales.

REFERENCIAS LABORALES

Sr.Cesar Bravo	Bco Ruminahui
Ejecutivo 0998708808	
Sr Jaime Muñoz 0993996283	Inalecsa Arca Continental
Supervisor\Administrador Cedi	
Sr.Luis Rivadeneira 2999000	
Ejecutivo 2	Produbanco

REFERENCIAS PERSONALES

Srta. Pamela	AUTOMOTORES CONTINENTAL
Jefa de Personal	2416030 ext 1230
Sra. Adriana Cárdenas	ETERNIT
Asistente Gerencia	0984546168
Sra. Rocio Mosquera	QBE
Asistente	0980898029

ADMINISTRADOR DE PLATAFORMA VIRTUAL – SISTEMAS

DIEGO FERNANDO GARCÍA LANDÁZURI

EMAIL: dgarcialandazuri@hotmail.com

DATOS PERSONALES

Fecha de nacimiento: 25 diciembre de 1986
Edad: 29 años
Cédula de identidad: 0401333042
Estado civil: Casado
Hijos: 1
Teléfono: 099273182 / 0986123152/ 2429-572
Dirección: Carapungo Etapa “E” Bajo Mz. 17 Casa No. 3

ESTUDIOS REALIZADOS

Primaria.- Escuela José Joaquín Olmedo
Secundaria.- Colegio Nacional Cristóbal Colón
Título Obtenido.- Bachiller en Contabilidad
Estudios Universitarios.- Egresado de Tecnología en Finanzas
 Universidad de las Américas. UDLA

CURSOS REALIZADOS

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Despliegue e interrelaciones de los procesos. • Ventas y Atención al Cliente • Ensamblaje y mantenimiento de computadores. • Instalación de redes (cableado estructurado) • Reparación y mantenimiento de terminales de video e impresión. • Mecánica de Precisión y mantenimiento de Máquinas de Escribir. • Servicio al Cliente | <p>CORPORACION LIDERES
(Oct. 2010)
 CAMARA DE
 COMERCIO DE QUITO
 SECAP (Ago. 2006)
 HUBBELL PREMISE W.
 (Mar. 2006)
 SILVERNET CIA LTDA
 (Jul. 2005)
 SILVERNET CIA LTDA
 (Jun. 2005)
 SILVERNET CIA LTDA
 (Abr. 2005)</p> |
|---|---|

EXPERIENCIA LABORAL

-
- **SILVERNET CIA. LTDA.** Técnico en Informática, realizaba reparación de computadores, Terminals, decision Data, cableado estructurado, mantenimiento preventivo y correctivo de máquinas de escribir electrónicas, en el **HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARÍN.**
Tiempo laboral: 2 años 2005-2007
 - **DILIPA CIA. LTDA.** Experiencia en el Dpto. de Comercialización Efectuando las siguientes actividades:
 Negociaciones con proveedores nacionales.
 Órdenes de compra a proveedores.
 Digitación, ingreso de facturas.

Manejo de Inventarios, kardex, rotaciones.
 Transferencias de mercadería hacia las sucursales.
 Codificación de productos.
 Elaboración de cartas y memorandums.
 Manejo de Caja Chica.
 Servicio al Cliente.
 Capacitaciones al personal de bodega y sucursales sobre productos nuevos.
Tiempo laboral: 4 años 2007-2011
Jefe inmediato: Sr Otto Segura M.

- **INTEGRATED
LOGISTICS
SERVICES S.A**

Asistente administrativo del Dpto. de Tecnología.-
 Negociaciones con proveedores.
 Órdenes de compra a proveedores nacionales.
 Cotizaciones con proveedores del exterior.
 Control de telefonía móvil (CLARO) de I.L.S
Tiempo laboral: 45 días.
Jefe inmediato.- Andrés Narváez

**Servicio al Cliente
(PHARMA DIVISION)**

Coordinador de logística y distribución de productos farmacéuticos del cliente LABOBRANDT. (BALIARDA).
 Control de inventarios.
 Ingreso de importaciones.
 Solución de problemas logísticos del cliente (TECNOQUÍMICAS) de Guayaquil.
 Control de facturas del cliente PFIZER.

(INSUMAD)

Jefe de bodega
 Control de inventarios.
 Ingreso de facturas, ingreso de importaciones.
 Capacitación y evaluación a colaboradores.
Tiempo laboral: 37 días.
Jefe inmediato: Adriana Naranjo.

- **EMPRESA DURINI
INDUSTRIA DE
MADERA C.A
EDIMCA**

Asistente de compras nacionales.
 Elaboración de órdenes de compra en base a las requisiciones de las sucursales.
 Análisis de precios
 Negociación con proveedores locales
 Coordinación de transporte UIO – GYE para Compras locales.
 Control de archivo de compras
 Cálculo y cotización de materia prima para la elaboración de puertas y complementos con tableros MDF Y DP

(Septiembre 2011 – Noviembre 2013)

Jefe de sucursal Calderón. (marzo 2015)

Direccionamiento del punto de venta:
 Control y seguimiento diario de clientes y su presupuesto.
 Control de actividades de asesores comerciales.
 Control de actividades operativas.
 Control de inventario rotativo.
 Soporte en ventas internas y externas cuando lo amerite.
 Seguimiento de clientes con cartera vencida para su recuperación.
 Prospección de clientes nuevos.
 Control y aplicación de procesos de la organización

Asesor Comercial Cobertura (enero 2016)

Asesoramiento, atención personalizada y venta eficaz con la cartera de clientes asignada a ruta.
 Demostración del catálogo digital y físico del portafolio empresarial.
 Prospección y apertura de nuevos clientes.
 Retiro de efectivo, cheques y retenciones de clientes
 Cumplimiento de presupuestos acorde a la exigencia empresarial.
 Elaboración de presupuestos por cliente.
 Revisión de stock óptimo en punto de venta para solventar los requerimientos de los clientes.
 Análisis de las posibles necesidades de los clientes, revisando su historial de compra.
 Recuperación de cartera.

Asesor Comercial Cobertura (enero 2016)

Asesoramiento, atención personalizada y venta eficaz con la cartera de clientes asignada a ruta.
 Demostración del catálogo digital y físico del portafolio empresarial.
 Prospección y apertura de nuevos clientes.
 Retiro de efectivo, cheques y retenciones de clientes.
 Cumplimiento de presupuestos acorde a la exigencia empresarial.
 Elaboración de presupuestos por cliente.
 Revisión de stock óptimo en punto de venta para solventar los requerimientos de los clientes.
 Análisis de las posibles necesidades de los clientes, revisando su historial de compra.
 Recuperación de cartera.

CONOCIMIENTOS

- Manejo de Sistema NET TERM
- Manejo de Sistema AS 400
- Paquetes Informatics (OFFICE 2003- 2007)
- Manejo de Sistema AX-SIG
- Manejo de Sistema WS-FTP95 LE
- Manejo de Internet Explorer
- Manejo de Sistema ILMS (I.L.S)
- Manejo de Sistema GECIP (I.L.S)
- Manejo de Plataforma JDE

REFERENCIAS PERSONALES

Sr. Otto Segura	0999223262
Subgerente de Comercialización	6044387
DILIPA CIA LTDA	
Ing. Danilo Estrella	0981845663 - 2798375
Ing- Andrés Narvaez	3962300
I.L.S CORPORATION	
Ing. Verónica Veloz	0994949253
EDIMCA	

ANEXO 10. PRONÓSTICO DE VENTAS A 3 AÑOS- ESPERADO

MESES / AÑO	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21
META MENSUAL (NUMERO DE CASAS A VENDER)				10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
VALOR PROMEDIO POR CASA (128m ² * \$546)				69,888.00	69,888.00	69,888.00	69,888.00	69,888.00	69,888.00	69,888.00	69,888.00	69,888.00	69,888.00	69,888.00	69,888.00	69,888.00	69,888.00	69,888.00
VENTA TOTAL DE LAS CASAS				698,880.00	698,880.00	698,880.00	698,880.00	698,880.00	698,880.00	698,880.00	698,880.00	698,880.00	698,880.00	698,880.00	698,880.00	698,880.00	698,880.00	698,880.00
INGRESOS POR FEE 2%				13,977.60														
GASTOS DE VENTAS 3,396.73	3,396.73	3,396.73	3,396.73	7,333.92														
COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE	575.01	575.01	575.01	633.25	633.42	633.42	633.42	633.42	633.42	633.42	633.42	633.42	633.42	633.42	633.42	633.42	633.42	633.42
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 5%				698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88
COORDINADOR DE SERVICIOS FINANCIEROS	575.01	575.01	575.01	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 5%				698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88
ADMINISTRADOR DE PLATAFORMA VIRTUAL	1,056.94	1,056.94	1,056.94	1,115.18	1,115.18	1,115.18	1,115.18	1,115.18	1,115.18	1,115.18	1,115.18	1,115.18	1,115.18	1,115.18	1,115.18	1,115.18	1,115.18	1,115.18
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 5%				698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88
COORDINADOR DE MARKETING	575.01	575.01	575.01	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25	633.25
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 5%				698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88
ASESOR COMERCIAL INTERNO PROYECTOS	514.77	514.77	514.77	584.65	584.65	584.65	584.65	584.65	584.65	584.65	584.65	584.65	584.65	584.65	584.65	584.65	584.65	584.65
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 6%				838.66	838.66	838.66	838.66	838.66	838.66	838.66	838.66	838.66	838.66	838.66	838.66	838.66	838.66	838.66
VIATICOS FIJO ASESOR COMERCIAL INTERNO	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS 32,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37	4,134.37
CEO - GERENTE DE NEGOCIOS	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18
CFO - GERENTE FINANCIERO	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18
GASTOS DE REPRESENTACION (CEO + CFO)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ARRIENDO DE OFICINAS	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
DATABOOK	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
EQUIFAX	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
EQUIPOS DE OFICINA	10,000.00																	
SERVIDOR - CUARTO DE COMPUTO	8,000.00																	
LICENCIAS SOFTWARE	10,000.00																	
REPARTICION DE UTILIDADES													808.35	808.35	808.35	808.35	808.35	808.35
TOTAL GASTOS 35,531.10	7,531.10	7,531.10	7,531.10	11,468.12	11,468.29	13,369.86	13,369.86	13,369.86	13,369.86	13,369.86	13,369.86							
UTILIDAD NETA	-35,531.10	-7,531.10	-7,531.10	2,509.48	2,509.31	2,005.50	2,005.50	2,005.50	2,005.50	2,005.50	2,005.50							
UTILIDAD NETA ACUMULADA	-35,531.10	-43,062.20	-50,593.30	-48,083.82	-45,574.81	-43,065.21	-40,556.90	-38,046.89	-35,537.28	-33,027.97	-30,518.66	-28,009.35	-26,003.85	-23,998.35	-21,992.86	-20,012.64	-17,981.86	-15,976.37
CAPITAL DE INVERSION	40,000.00																	
FLUJO DE CAJA 4,468.90	-3,062.20	-10,593.30	-8,083.82	-5,574.51	-3,065.21	-555.90	1,953.41	4,462.72	6,972.03	9,481.34	11,990.65	13,996.15	16,001.65	18,007.14	20,012.64	22,018.14	24,023.63	
MARGEN DE GANANCIA				18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	13%	13%	13%	13%	13%	13%

MESES / AÑO	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22
META MENSUAL (NUMERO DE CASAS A VENDER)	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00
VALOR PROMEDIO POR CASA (128m ² * \$546)	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80	76,876.80
VENTA TOTAL DE LAS CASAS	768,768.00	768,768.00	768,768.00	768,768.00	768,768.00	768,768.00	845,644.80	845,644.80	845,644.80	845,644.80	845,644.80	845,644.80	845,644.80	845,644.80	845,644.80	845,644.80	845,644.80	845,644.80
INGRESOS POR FEE 2%	15,375.36	15,375.36	15,375.36	15,375.36	15,375.36	15,375.36	16,912.90											
GASTOS DE VENTAS 8,277.21	8,277.21	8,277.21	8,277.21	8,277.21	8,277.21	8,277.21	8,743.58											
COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE	740.76	740.76	740.76	740.76	740.76	740.76	753.57	753.57	753.57	753.57	753.57	753.57	753.57	753.57	753.57	753.57	753.57	753.57
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 5%	768.77	768.77	768.77	768.77	768.77	768.77	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64
COORDINADOR DE SERVICIOS FINANCIEROS	740.60	740.60	740.60	740.60	740.60	740.60	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 5%	768.77	768.77	768.77	768.77	768.77	768.77	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64
ADMINISTRADOR DE PLATAFORMA VIRTUAL	1,255.85	1,255.85	1,255.85	1,255.85	1,255.85	1,255.85	1,268.66	1,268.66	1,268.66	1,268.66	1,268.66	1,268.66	1,268.66	1,268.66	1,268.66	1,268.66	1,268.66	1,268.66
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 5%	768.77	768.77	768.77	768.77	768.77	768.77	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64
COORDINADOR DE MARKETING	740.60	740.60	740.60	740.60	740.60	740.60	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41	753.41
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 5%	768.77	768.77	768.77	768.77	768.77	768.77	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64	845.64
ASESOR COMERCIAL INTERNO PROYECTOS	701.81	701.81	701.81	701.81	701.81	701.81	717.18	717.18	717.18	717.18	717.18	717.18	717.18	717.18	717.18	717.18	717.18	717.18
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 6%	922.52	92																

ANEXO 11. PRONÓSTICO DE VENTAS A 3 AÑOS – PESIMISTA

MESES / AÑO	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21
METAMENSUAL (NUMERO DE CASAS A VENDER)					8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00
VALOR PROMEDIO POR CASA (128m2 * \$ 546)					69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00
VENTA TOTAL DE LAS CASAS	-	-	-	-	559.104.00	559.104.00	559.104.00	559.104.00	559.104.00	559.104.00	559.104.00	559.104.00	628.992.00	628.992.00	628.992.00	628.992.00	628.992.00	628.992.00
INGRESOS POR FE E 2%	-	-	-	-	11,182.08	12,579.84	12,579.84	12,579.84	12,579.84	12,579.84	12,579.84							
GASTOS DE VENTAS 3,396.73	3,396.73	3,396.73	3,396.73	3,396.73	6,546.52	7,429.26	7,429.26	7,429.26	7,429.26	7,429.26	7,429.26							
COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE	575.01	575.01	575.01	575.01	621.77	621.77	621.77	621.77	621.77	621.77	621.77	621.77	717.47	717.47	717.47	717.47	717.47	717.47
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 50%					559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99
COORDINADOR DE SERVICIOS FINANCIEROS	575.01	575.01	575.01	575.01	621.60	621.60	621.60	621.60	621.60	621.60	621.60	621.60	717.30	717.30	717.30	717.30	717.30	717.30
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 50%					559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99
ADMINISTRADOR DE PLATAFORMA VIRTUAL	1,056.94	1,056.94	1,056.94	1,056.94	1,103.53	1,103.53	1,103.53	1,103.53	1,103.53	1,103.53	1,103.53	1,103.53	1,232.56	1,232.56	1,232.56	1,232.56	1,232.56	1,232.56
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 50%					559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99
COORDINADOR DE MARKETING	575.01	575.01	575.01	575.01	621.60	621.60	621.60	621.60	621.60	621.60	621.60	621.60	717.30	717.30	717.30	717.30	717.30	717.30
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 50%					559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	559.10	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99
ASESOR COMERCIAL INTERNO PROYECTOS	514.77	514.77	514.77	514.77	570.68	570.68	570.68	570.68	570.68	570.68	570.68	570.68	673.86	673.86	673.86	673.86	673.86	673.86
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 60%					670.92	670.92	670.92	670.92	670.92	670.92	670.92	670.92	754.79	754.79	754.79	754.79	754.79	754.79
VIÁTICOS FIJO ASESOR COMERCIAL INTERNO	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS 32,134.37	32,134.37	4,134.37	5,092.66	5,092.66	5,092.66	5,092.66	5,092.66	5,092.66										
CEO - GERENTE DE NEGOCIOS	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,192.15	1,192.15	1,192.15	1,192.15	1,192.15	1,192.15
CFO - GERENTE FINANCIERO	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,117.18	1,192.15	1,192.15	1,192.15	1,192.15	1,192.15	1,192.15
GASTOS DE REPRESENTACION (CEO + CFO)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ARRIENDO DE OFICINAS	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
DATABOOK	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
EQUIFAX	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
EQUIPOS DE OFICINA	10,000.00																	
SERVIDOR - CUARTO DE CÓMPUTO	8,000.00																	
LICENCIAS SOFTWARE	10,000.00																	
REPARTICIÓN DE UTILIDADES													808.35	808.35	808.35	808.35	808.35	808.35
TOTAL GASTOS 35,531.10	7,531.10	7,531.10	7,531.10	7,531.10	10,680.89	12,521.91	12,521.91	12,521.91	12,521.91	12,521.91	12,521.91							
UTILIDAD NETA	-35,531.10	-7,531.10	-7,531.10	-7,531.10	501.19	57.93	57.93	57.93	57.93	57.93	57.93							
UTILIDAD NETA ACUMULADA	-35,531.10	-43,062.20	-80,593.30	-88,124.40	-87,623.21	-87,122.01	-86,620.82	-86,119.62	-85,618.43	-85,117.24	-84,616.04	-84,114.85	-83,613.66	-83,112.47	-82,611.28	-82,110.09	-81,608.90	-81,107.71
CAPITAL DE INVERSION	40,000.00																	
FLUJO DE CAJA 4,468.90	-3,062.20	-10,593.30	-18,124.40	-17,623.21	-17,122.01	-16,620.82	-16,119.62	-15,618.43	-15,117.24	-14,616.04	-14,114.85	-14,056.92	-13,998.99	-13,941.06	-13,883.14	-13,825.21	-13,767.28	-13,709.35
MARGEN DE GANANCIA					4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

MESES / AÑO	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22
METAMENSUAL (NUMERO DE CASAS A VENDER)	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
VALOR PROMEDIO POR CASA (128m2 * \$ 546)	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00	69.888.00
VENTA TOTAL DE LAS CASAS	628.992.00	628.992.00	628.992.00	628.992.00	628.992.00	628.992.00	698.880.00	698.880.00	698.880.00	698.880.00	698.880.00	698.880.00	698.880.00	698.880.00	698.880.00	698.880.00	698.880.00	698.880.00
INGRESOS POR FE E 2%	12,579.84	12,579.84	12,579.84	12,579.84	12,579.84	12,579.84	13,977.60											
GASTOS DE VENTAS 7,429.26	7,429.26	7,429.26	7,429.26	7,429.26	7,429.26	7,429.26	7,853.23											
COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE	717.47	717.47	717.47	717.47	717.47	717.47	729.12	729.12	729.12	729.12	729.12	729.12	729.12	729.12	729.12	729.12	729.12	729.12
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 50%	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88
COORDINADOR DE SERVICIOS FINANCIEROS	717.30	717.30	717.30	717.30	717.30	717.30	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 50%	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88
ADMINISTRADOR DE PLATAFORMA VIRTUAL	1,232.56	1,232.56	1,232.56	1,232.56	1,232.56	1,232.56	1,244.20	1,244.20	1,244.20	1,244.20	1,244.20	1,244.20	1,244.20	1,244.20	1,244.20	1,244.20	1,244.20	1,244.20
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 50%	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88
COORDINADOR DE MARKETING	717.30	717.30	717.30	717.30	717.30	717.30	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95	728.95
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 50%	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99	628.99	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88	698.88
ASESOR COMERCIAL INTERNO PROYECTOS	673.86	673.86	673.86	673.86	673.86	673.86	687.83	687.83	687.83	687.83	687.83	687.83	687.83	687.83	687.83	687.83	687.83	687.83
COMISIONES (SUELDO VARIABLE - %FEE) 60%	754.79	754.79	754.79	754.79	754.79	754.79	838.66	838.66	838.66	838.								

ANEXO 13. TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB REAL Y DEL VAB DE LA CONSTRUCCIÓN

AÑOS	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)		SECTOR DE LA CONSTRUCCION		
	MILLONES (\$)	TASA DE CRECIMIENTO	MILLONES (\$)	TASA DE CRECIMIENTO	PART. DE LA CONSTRUCCION / PIB
REAL 2012	64,362	5.6%	6,132	12.20%	9.5%
REAL 2013	67,546	4.9%	6,587	7.4%	9.8%
REAL 2014	70,105	3.8%	6,894	4.7%	9.8%
REAL 2015	70,175	0.1%	6,839	-0.8%	9.7%
REAL 2016	69,333	-1.2%	6,444	-5.8%	9.3%
REAL 2017	70,997	2.4%	6,160	-4.4%	8.7%
REAL 2018	71,991	1.4%	6,295	2.2%	8.7%
EST. CIERRE 2019	72,999	1.4%	6,453	2.5%	8.8%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Dirección Nacional de Investigación y Estudios de la SCVS

ANEXO 14. PREVISIONES AL AÑO 2022 DE LAS TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB Y DEL VAB DE LA CONSTRUCCIÓN

AÑOS	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)		SECTOR DE LA CONSTRUCCION		
	MILLONES (\$)	TASA DE CRECIMIENTO	MILLONES (\$)	TASA DE CRECIMIENTO	PART. DE LA CONST. / PIB
REAL 2018	71,991	1.4%	6,295	2.2%	8.7%
EST. CIERRE 2019	72,999	1.4%	6,453	2.5%	8.8%
PROYECCION 2020	74,532	2.1%	6,646	3.0%	8.9%
PROYECCION 2021	75,650	1.5%	6,813	2.5%	9.0%
PROYECCION 2022	76,406	1.0%	6,983	2.5%	9.1%

Fuente: Perspectivas Banco Central del Ecuador (BCE), diversos organismos internacionales

ANEXO 15. PROYECCIÓN DEL NÚMERO DE VIVIENDAS A CONSTRUIR AL TÉRMINO DEL 2018 EN PICHINCHA

AÑOS	PERMISOS DE CONSTRUCCION (NUEVAS Y MEJORAS)	TASA DE CRECIMIENTO	(%) PERMISOS PARA NUEVA CONSTRUCCIÓN	PERMISOS PARA NUEVA CONSTRUCCIÓN	PROYECCION DE VIVIENDAS A CONSTRUIR	PROMEDIO NACIONAL DE CONSTRUCCION (M2)	TASA DE CRECIMIENTO	PROYECCION DE VIVIENDAS A CONSTRUIR EN PICHINCHA (34.6% DEL ECUADOR)
REAL 2002	22,267							
REAL 2015	28,379	27.4%	88.60%	25,144				
REAL 2016	29,785	5.0%	86.30%	25,704	58,675	131		
REAL 2017	33,717	13.2%	88.40%	29,806	59,456	128	1.3%	597
EST. CIERRE 2018	36,200	7.4%	85.40%	30,915	60,764	128	2.2%	610
PROYECCION 2019					60,764	128	0.0%	610

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Encuesta de Edificaciones 2017

ANEXO 16. ESTADO DE TESORERÍA

ESTADO DE TESORERIA (DIC 2019)

<u>COBROS</u>	<u>\$</u>	<u>CONCEPTO</u>
SOCIOS	30,000	(CAPITAL DE DOS SOCIOS)
PRÉSTAMO BANCARIO	40,000	(FINANCIAMIENTO A 5 AÑOS)
TOTAL	\$ 70,000	(CAPITAL DE ARRANQUE)
<u>PAGOS</u>	<u>\$</u>	<u>CONCEPTO</u>
GASTOS PREOPERATIVOS	9,800	(SOFTWARE + PAG. WEB)
GASTOS CONSTITUCION	1,500	(TRAMITES LEGALES + TRAMITES IEPI)
GASTOS OFICINA	8,500	(SERVIDOR + COMPUTADORA)
TOTAL	\$ 19,800	(GASTO DE LA INVERSIÓN)
SALDO AL 31 DIC 2019	\$50,200	

ANEXO 17. BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS

	AL 31/DIC/2019	AL 31/DIC/2020	AL 31/DIC/2021	AL 31/DIC/2022	AL 31/DIC/2023	AL 31/DIC/2024
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE O CIRCULANTE						
CAJA Y BANCOS	50,200	55,329	65,566	81,452	111,130	141,133
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	50,200	55,329	65,566	81,452	111,130	141,133
ACTIVO NO CORRIENTE O FIJOS						
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
LICENCIAS SOFTWARE	4,200	4,200	2,800	1,400	0	0
AMORTIZACIONES ACUMULADA (LICENCIAS SOFTWARE) (-)	0	-1,400	-1,400	-1,400	0	0
PAGINA WEB	5,600	5,600	3,733	1,867	0	0
AMORTIZACIONES ACUMULADA (PAGINA WEB) (-)	0	-1,867	-1,867	-1,867	0	0
SERVIDOR	5,000	5,000	3,333	1,667	0	0
DEPRECIACIÓN ACUMULADA (SERVIDOR) (-)	0	-1,667	-1,667	-1,667	0	0
COMPUTADORAS	3,500	3,500	2,333	1,167	0	0
DEPRECIACIÓN ACUMULADA (EQUIPO DE COMPUTO) (-)	0	-1,167	-1,167	-1,167	0	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	19,800	13,700	7,600	1,500	1,500	1,500
TOTAL ACTIVOS	70,000	69,029	73,166	82,952	112,630	142,633
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
INTERES POR PAGAR	14,607	9,761	5,753	2,699	732	0
IESS POR PAGAR (20.6%)	0	20,842	23,088	23,987	24,885	25,783
UTILIDAD AL TRABAJADOR (15%)	0	0	1,373	2,968	5,951	7,679
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR (22%)	0	0	2,288	4,100	8,164	9,292
TOTAL PASIVO CORRIENTE	14,607	30,603	32,502	33,754	39,731	42,755
PASIVO NO CORRIENTE						
PRÉSTAMO BANCARIO	40,000	33,925	27,011	19,144	10,190	-0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	40,000	33,925	27,011	19,144	10,190	-0
TOTAL PASIVOS	54,607	64,528	59,513	52,898	49,921	42,755
PATRIMONIO						
UTILIDAD / PÉRDIDA	-14,607					
CAPITAL SOCIAL	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
RESERVAS (BENEFICIOS RETENIDOS)	0	-25,500	-16,348	54	32,709	69,878
TOTAL PATRIMONIO	15,393	4,500	13,652	30,054	62,709	99,878
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	70,000	69,029	73,166	82,952	112,630	142,633

ANEXO 18. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
\$ VENTAS NETAS (+)	0	153,754	195,686	212,460	229,233	246,006
COSTOS DE VENTAS (-)	0	112,759	133,906	138,994	144,082	149,170
UTILIDAD BRUTA (UB)	0	40,994	61,780	73,465	85,151	96,836
GASTOS ADMINISTRATIVOS (-)	0	40,940	42,520	44,524	43,509	44,909
AMORTIZACIONES (-)	0	6,100	6,100	6,100	0	0
UTILIDAD OPERATIVA (UAI/ EBIT /BAIT)	0	-6,046	13,160	22,841	41,642	51,927
INTERESES PAGADOS (-)	0	4,846	4,008	3,054	1,968	732
UTILIDAD OPER. ANTES DE IMP. Y PART. TRABAJADORES (EBT)	0	-10,892	9,152	19,788	39,674	51,196
15% REPARTICION A TRABAJADORES (-)	0	0	0	1,373	2,968	5,951
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	0	-10,892	9,152	18,415	36,706	45,245
22% IMPUESTO A LA RENTA (-)	0	0	0	2,013	4,051	8,075
UTILIDAD NETA (UN)	0	-10,892	9,152	16,401	32,655	37,169

INFORMACIÓN ADICIONAL - ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PROVISIONES	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	0	6,100	6,100	6,100	0	0
TOTAL DE DEPRECIACION, AMORTIZACIONES Y PROVISIONES	0	6,100	6,100	6,100	0	0
EBITDA	0	54	19,260	28,941	41,642	51,927
DIVIDENDOS PAGADOS ACCIONISTAS						

ANEXO 19. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO DE FLUJO DE CAJA CONTABLE					
	2020	2021	2022	2023	2024
UTILIDAD NETA	-10,892	9,152	16,401	32,655	37,169
PROVISIONES	0	0	0	0	0
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	6,100	6,100	6,100	0	0
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS					
INTERES POR PAGAR	-4,846	-4,008	-3,054	-1,968	-732
IESS POR PAGAR (20.6%)	20,842	2,246	898	898	898
UTILIDAD AL TRABAJADOR (15%)	0	1,373	1,595	2,983	1,728
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR (22%)	0	2,288	1,812	4,063	1,129
TOTAL DEL FLUJO OPERACIONAL	11,204	17,151	23,754	38,632	40,193
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES NETOS (AÑO ACTUAL)	13,700	7,600	1,500	1,500	1,500
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES NETOS (AÑO ANTERIOR)	19,800	13,700	7,600	1,500	1,500
VARIACION DE LOS ACTIVOS FIJOS NETOS	6,100	6,100	6,100	0	0
PROVISIONES	0	0	0	0	0
DEPRECIACION - AMOTIZACIONES	-6,100	-6,100	-6,100	0	0
TOTAL DE FLUJO DE INVERSION	0	0	0	0	0
PRÉSTAMO BANCARIO	-6,075	-6,914	-7,868	-8,954	-10,190
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIAMIENTO	-6,075	-6,914	-7,868	-8,954	-10,190
TOTAL FLUJO DE CAJA	5,129	10,237	15,886	29,678	30,003
CAJA INICIAL	50,200	55,329	65,566	81,452	111,130
CAJA FINAL	55,329	65,566	81,452	111,130	141,133
SALDO FINAL	5,129	10,237	15,886	29,678	30,003

ANEXO 20. ESTADO DE FLUJO DE CAJA FINANCIERO

FLUJO DE CAJA FINANCIERO					
	AL 31/12/2020	AL 31/12/2021	AL 31/12/2022	AL 31/12/2023	AL 31/12/2024
<u>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</u>					
EBIT (UTILIDAD OPERATIVA, OTROS INGRESOS OPERATIVOS)	-6,046	13,160	22,841	41,642	51,927
TOTAL PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	6,100	6,100	6,100	0	0
IMPUESTOS ACT.	0	0	-3,386	-7,019	-14,026
TOTAL FCO (OCF)	54	19,260	25,555	34,622	37,901
<u>GASTOS DE CAPITAL</u>					
TOTAL ACTIVOS NETOS NO CORRIENTE (AÑO ACTUAL)	13,700	7,600	1,500	1,500	1,500
TOTAL ACTIVOS NETOS NO CORRIENTE (AÑO ANTERIOR)	19,800	13,700	7,600	1,500	1,500
TOTAL PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	6,100	6,100	6,100	0	0
TOTAL GASTO EN CAPITAL	0	0	0	0	0
<u>VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</u>					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE (AÑO ACTUAL)	55,329 24,725	65,566 33,064	81,452 47,698	111,130 71,398	141,133 98,378
TOTAL PASIVO CORRIENTE (AÑO ACTUAL)	30,603	32,502	33,754	39,731	42,755
TOTAL ACTIVO CORRIENTE (AÑO ANTERIOR)	50,200 35,593	55,329 24,725	65,566 33,064	81,452 47,698	111,130 71,398
TOTAL PASIVO CORRIENTE (AÑO ANTERIOR)	14,607	30,603	32,502	33,754	39,731
TOTAL VAR. DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-10,867	8,338	14,634	23,701	26,979
FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA					
	10,921	10,921	10,921	10,921	10,921
<u>DEUDA</u>					
INTERESES PAGADOS	4,846	4,008	3,054	1,968	732
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE (AÑO ACTUAL)	33,925 -6,075	27,011 -6,914	19,144 -7,868	10,190 -8,954	-0 -10,190
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE (AÑO ANTERIOR)	40,000	33,925	27,011	19,144	10,190
TOTAL DEUDA	10,921	10,921	10,921	10,921	10,921
<u>PATRIMONIO - CAPITAL SOCIAL</u>					
UTILIDAD RETENIDA	-10,892	9,152	16,401	32,655	37,169
TOTAL PATRIMONIO (ACTUAL - ANTERIOR)	-10,892	9,152	16,401	32,655	37,169
TOTAL PATRIMONIO	0	0	0	0	0
FC. ACREEDORES Y FC ACCIONISTAS					
	10,921	10,921	10,921	10,921	10,921

ANEXO 21. RATIOS O ÍNDICES FINANCIEROS

SOLVENCIA A CORTO PLAZO (LIQUIDEZ)		2020	2021	2022	2023	2024
Razón Corriente	= $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{55,328.62}{30,603.14} = 1.81$	$\frac{65,565.86}{32,501.92} = 2.02$	$\frac{81,451.95}{33,754.38} = 2.41$	$\frac{111,129.69}{39,731.36} = 2.80$	$\frac{141,132.69}{42,754.92} = 3.30$
Capital de Trabajo	= Activo circulante - Pasivo Circulante	24,725.49	33,063.94	47,697.57	71,398.33	98,377.78
SOLVENCIA A LARGO PLAZO (APALANCAMIENTO)		2020	2021	2022	2023	2024
Razón de Deuda Total	= $\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{64,528.14}{69,028.62} = 0.93$	$\frac{59,513.39}{73,165.86} = 0.81$	$\frac{52,898.01}{82,951.95} = 0.64$	$\frac{49,921.13}{112,629.69} = 0.44$	$\frac{42,754.92}{142,632.69} = 0.30$
Razón de Deuda Capital (Apancalamiento)	= $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{64,528.14}{4,500.48} = 14.34$	$\frac{59,513.39}{13,652.48} = 4.36$	$\frac{52,898.01}{30,053.95} = 1.76$	$\frac{49,921.13}{62,708.55} = 0.80$	$\frac{42,754.92}{99,877.78} = 0.43$
Multiplicador del capital	= $\frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{69,028.62}{4,500.48} = 15.34$	$\frac{73,165.86}{13,652.48} = 5.36$	$\frac{82,951.95}{30,053.95} = 2.76$	$\frac{112,629.69}{62,708.55} = 1.80$	$\frac{142,632.69}{99,877.78} = 1.43$
UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS (ROTACIÓN)		2020	2021	2022	2023	2024
Rotación de los activos totales	= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{153,753.60}{69,028.62} = 2.23$	$\frac{195,686.40}{73,165.86} = 2.67$	$\frac{212,459.52}{82,951.95} = 2.56$	$\frac{229,232.64}{112,629.69} = 2.04$	$\frac{246,005.76}{142,632.69} = 1.72$
RENTABILIDAD		2020	2021	2022	2023	2024
Margen de Utilidad	= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{-10,892.14}{153,753.60} = -7.08\%$	$\frac{9,151.99}{195,686.40} = 4.68\%$	$\frac{16,401.47}{212,459.52} = 7.72\%$	$\frac{32,654.61}{229,232.64} = 14.25\%$	$\frac{37,169.22}{246,005.76} = 15.11\%$
Rendimiento de Activos (ROA)	= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{-10,892.14}{69,028.62} = -15.78\%$	$\frac{9,151.99}{73,165.86} = 12.51\%$	$\frac{16,401.47}{82,951.95} = 19.77\%$	$\frac{32,654.61}{112,629.69} = 28.99\%$	$\frac{37,169.22}{142,632.69} = 26.06\%$
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{-10,892.14}{4,500.48} = -242.0\%$	$\frac{9,151.99}{13,652.48} = 67.04\%$	$\frac{16,401.47}{30,053.95} = 54.57\%$	$\frac{32,654.61}{62,708.55} = 52.07\%$	$\frac{37,169.22}{99,877.78} = 37.21\%$
Margen UAIIDA	= $\frac{\text{UAIIDA (EBITDA)}}{\text{Ventas}}$	$\frac{54.34}{153,753.60} = 0.04\%$	$\frac{19,259.93}{195,686.40} = 9.84\%$	$\frac{28,941.35}{212,459.52} = 13.62\%$	$\frac{41,641.67}{229,232.64} = 18.17\%$	$\frac{51,927.32}{246,005.76} = 21.11\%$
INDICADOR DU-PONT = MARGEN DE UTILIDAD x ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES x DEUDA (MULTIPLICADOR DEL CAPITAL)						
ROE	= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$					
ROE	= $\frac{-10,892.14}{153,753.60} \times \frac{153,753.60}{69,028.62} \times \frac{69,028.62}{4,500.48} = -7.1\% \times 2.23 \times 15.34 = -242.0\%$	AÑO 2020				
ROE	= $\frac{9,151.99}{195,686.40} \times \frac{195,686.40}{73,165.86} \times \frac{73,165.86}{13,652.48} = 4.7\% \times 2.67 \times 5.36 = 67.0\%$	AÑO 2021				
ROE	= $\frac{16,401.47}{212,459.52} \times \frac{212,459.52}{82,951.95} \times \frac{82,951.95}{30,053.95} = 7.7\% \times 2.56 \times 2.76 = 54.6\%$	AÑO 2022				
ROE	= $\frac{32,654.61}{229,232.64} \times \frac{229,232.64}{112,629.69} \times \frac{112,629.69}{62,708.55} = 14.2\% \times 2.04 \times 1.80 = 52.1\%$	AÑO 2023				
ROE	= $\frac{37,169.22}{246,005.76} \times \frac{246,005.76}{142,632.69} \times \frac{142,632.69}{99,877.78} = 15.1\% \times 1.72 \times 1.43 = 37.2\%$	AÑO 2024				

ANEXO 22. TABLA DE AMORTIZACIÓN FRANCESA

SIMULADOR DE CREDITO (AMORTIZACIÓN FRANCESA)					
Fecha	31-dic-2019				
Tipo de Fondos	PROPIOS				
Segmento de Crédito	MICRO MINORISTA				
Monto	\$ 40,000				
Plazo	60				
Tasa de Interés	13.00%				
#	FECHA DE PAGO	CUOTA	CAPITAL	INTERÉS	SALDO
1	31-ene-20	910.12	476.79	433.33	39,523.21
2	29-feb-20	910.12	481.95	428.17	39,041.26
3	29-mar-20	910.12	487.18	422.95	38,554.08
4	29-abr-20	910.12	492.45	417.67	38,061.63
5	29-may-20	910.12	497.79	412.33	37,563.84
6	29-jun-20	910.12	503.18	406.94	37,060.66
7	29-jul-20	910.12	508.63	401.49	36,552.02
8	29-ago-20	910.12	514.14	395.98	36,037.88
9	29-sep-20	910.12	519.71	390.41	35,518.17
10	29-oct-20	910.12	525.34	384.78	34,992.83
11	29-nov-20	910.12	531.03	379.09	34,461.79
12	29-dic-20	910.12	536.79	373.34	33,925.00
13	29-ene-21	910.12	542.60	367.52	33,382.40
14	28-feb-21	910.12	548.48	361.64	32,833.92
15	28-mar-21	910.12	554.42	355.70	32,279.50
16	28-abr-21	910.12	560.43	349.69	31,719.07
17	28-may-21	910.12	566.50	343.62	31,152.57
18	28-jun-21	910.12	572.64	337.49	30,579.94
19	28-jul-21	910.12	578.84	331.28	30,001.10
20	28-ago-21	910.12	585.11	325.01	29,415.98
21	28-sep-21	910.12	591.45	318.67	28,824.53
22	28-oct-21	910.12	597.86	312.27	28,226.68
23	28-nov-21	910.12	604.33	305.79	27,622.34
24	28-dic-21	910.12	610.88	299.24	27,011.46
25	28-ene-22	910.12	617.50	292.62	26,393.96
26	28-feb-22	910.12	624.19	285.93	25,769.78
27	28-mar-22	910.12	630.95	279.17	25,138.83
28	28-abr-22	910.12	637.79	272.34	24,501.04
29	28-may-22	910.12	644.69	265.43	23,856.34
30	28-jun-22	910.12	651.68	258.44	23,204.67
31	28-jul-22	910.12	658.74	251.38	22,545.93
32	28-ago-22	910.12	665.88	244.25	21,880.05
33	28-sep-22	910.12	673.09	237.03	21,206.96
34	28-oct-22	910.12	680.38	229.74	20,526.58
35	28-nov-22	910.12	687.75	222.37	19,838.83
36	28-dic-22	910.12	695.20	214.92	19,143.63
37	28-ene-23	910.12	702.73	207.39	18,440.89
38	28-feb-23	910.12	710.35	199.78	17,730.55
39	28-mar-23	910.12	718.04	192.08	17,012.50
40	28-abr-23	910.12	725.82	184.30	16,286.68
41	28-may-23	910.12	733.68	176.44	15,553.00
42	28-jun-23	910.12	741.63	168.49	14,811.37
43	28-jul-23	910.12	749.67	160.46	14,061.70
44	28-ago-23	910.12	757.79	152.34	13,303.91
45	28-sep-23	910.12	766.00	144.13	12,537.92
46	28-oct-23	910.12	774.30	135.83	11,763.62
47	28-nov-23	910.12	782.68	127.44	10,980.94
48	28-dic-23	910.12	791.16	118.96	10,189.77
49	28-ene-24	910.12	799.73	110.39	9,390.04
50	28-feb-24	910.12	808.40	101.73	8,581.64
51	28-mar-24	910.12	817.16	92.97	7,764.49
52	28-abr-24	910.12	826.01	84.12	6,938.48
53	28-may-24	910.12	834.96	75.17	6,103.52
54	28-jun-24	910.12	844.00	66.12	5,259.52
55	28-jul-24	910.12	853.14	56.98	4,406.38
56	28-ago-24	910.12	862.39	47.74	3,543.99
57	28-sep-24	910.12	871.73	38.39	2,672.26
58	28-oct-24	910.12	881.17	28.95	1,791.09
59	28-nov-24	910.12	890.72	19.40	900.37
60	28-dic-24	910.12	900.37	9.75	0.00
TOTALES		54,607.38	40,000.00	14,607.38	