

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Modelo de Gestión de una Empresa Inmobiliaria

90852

Roberto José Maldonado Arciniegas

USFQ-BIBLIOTECA

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Máster en Administración de Empresas

Marzo del 2009

4 5 0 5 0

2009 MAR 20

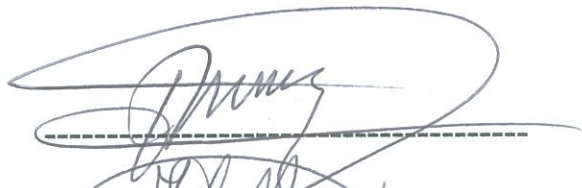
Universidad San Francisco de Quito
Colegio de postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Modelo de gestión de una empresa inmobiliaria

Roberto José Maldonado Arciniegas

Patricio Durán, MADE
Director de Tesis y
Miembro del Comité de Tesis



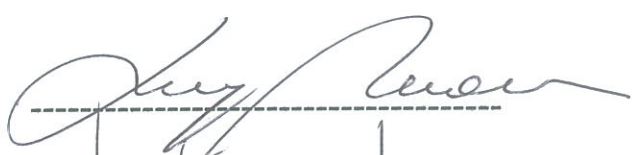
John Andrade, MIM
Miembro del Comité de Tesis



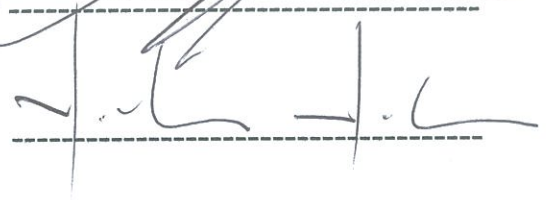
Fabrizio Noboa, Ph. D.
Director de la Maestría en
Administración de Empresas y
Miembro del Comité de Tesis



Giuseppe Marzano, Ph. D.
Decano del Colegio de
Administración de Empresas



Víctor Viteri, Ph. D.
Decano del Colegio de Postgrado



Quito Marzo de 2009

Derechos de autor

Roberto José Maldonado Arciniegas

2009

III

Resumen

El tema de esta tesis es un modelo de administración de proyectos inmobiliarios, el mismo que pretende aportar con una solución al problema del déficit de obras inmobiliarias en las ciudades en crecimiento; así, el producto que ofrecerá, serán obras inmobiliarias (edificaciones y urbanizaciones). Nace a partir de un estudio de la industria en el país, la cual presenta oportunidades de negocio, para lo cual se pensó en dos estrategias básicas, una de entrada para posicionarnos a partir de conceptos de diferenciación y otra de desarrollo, donde a partir del posicionamiento indicado, podemos ubicarnos en la mente del consumidor en base a la calidad de nuestros productos que hará que sea concebida la organización como competitiva en esta industria.

En un inicio se hará frente a la falta de capital; sin embargo, con el modelo que se está desarrollando, los inversionistas grandes y pequeños podrán ver el potencial de este concepto que les producirá buenos réditos tanto presentes como una buena perspectiva a mediano y largo plazo, pues no olvidemos que la vivienda llena una necesidad básica del ser humano y además la tasa de crecimiento poblacional en nuestro país todavía es alta.

En el estudio de mercado que se realizó se determinó que existe un déficit de vivienda en el Ecuador, también se estableció que parte de la competencia se está enfocando a dos nichos extremos, el uno a las clases muy pobres, para las cuales, por el precio, se les está ofertando unidades de vivienda de bajo precio pero con mala calidad de infraestructura y acabados, espacios pequeñísimos, sin entender que justamente en esos estratos las familias son numerosas, y otra parte de la competencia a un nicho con viviendas de alto costo, dirigido a un segmento alto donde por su capacidad económica no les interesa adquirir una unidad estándar sino que están en capacidad de contratar profesionales que les diseñen de acuerdo no solo a sus necesidades sino gustos con conceptos personalizados.

Como se recomienda y se espera, este proyecto pretende enfocarse a estratos medios, principalmente buscando ajustarse a sus gustos y capacidad económica, en la medida de lo posible. Para analizar la existencia de este mercado objetivo, se realizaron entrevistas

donde se planea iniciar actividades. Se encontró que pese a no tener muchos conceptos de diferenciación estas obras si tienen ventas, lo cual da un indicio que si existe disposición y capacidad de compra inmobiliaria. Además, en el estudio de mercado se obtuvo información concerniente a la manera de operar de las empresas que ofrecen obras inmobiliarias, también se pudo obtener asesoramiento en cuanto a la manera de iniciarse en la industria. Las ventas se las realizará en planos ya que esta es la forma tradicional en la que se opera en la industria en el país y así se puede financiar las construcciones con el capital de los clientes.

En el estudio financiero realizado se puede ver un adecuado manejo de los fondos que evitará paralizaciones de las obras por deficiencias de dinero en un momento dado y sobre todo la rentabilidad que genera el proyecto, donde con una inversión de \$ 251,726.30 se obtiene un VAN DE \$ 17,268.19 Y UN TIR DE 32% y algo interesante, que no se requiere buscar capital para cada proyecto, pues con los réditos de cada uno, se puede reinvertir para continuar actividades en la industria. Se puede concluir, por lo tanto, que con un plan técnicamente elaborado, con estrategias para cada una de las partes del mismo se pueden alcanzar los objetivos planteados, minimizando los riesgos inherentes al campo empresarial.

Abstract

The theme picked for my thesis is a guide to administrate construction projects (buildings and urbanizations), this idea pretends to help with the problem of lack of this kind of projects that comes from the enlargement of the cities. Therefore the product that this thesis will be offering will be buildings and urbanizations projects. First of all is necessary to analyze of the industry of construction in the country, the results show that this industry in the country offers opportunities of business and work. A strategy came out from this, it will help to enter and develop in the industry as an organization that constructs and sell this kind of projects, with these strategies will give an image of quality of the products offered in the mind of clients.

On the beginnings the organization will be facing the problem of lack of money, so this proposition of business is destined to big and small investors, that with this work they would see that this industry presents interesting investment opportunities, lets not forget that the necessity of houses and similar products are a basic necessity of the human beings. Besides the crowding in our country, still grows.

A research of the market it's been made that reveal us that part of the competitors in the industry focus their effort to supply houses or similar to low economic stratus, offering products whit low quality materials and with very reduce spaces, also there is other competitors that are focus in high class economic stratus that hire an specialist to build, the research also reveals that the market exists and also we know from analyzing the industry that there is a lack of house owners in Ecuador.

This project recommends start offering houses focused to a medium economic class noticing their preferences and economic capacity. To confirm the existence of market to this kind of projects we used exhaustive interviews and surveys to similar projects offered in the last 3 years in Quito, where the organization plans to start operations. Not much differences between the different projects where found but anyways this projects still sells their products. Basically what I got from this research is that exist people that have the economic capacity and the willing of getting these products. Also the research got information about how the other organizations in the industry work and some ideas

of how to start operating in the industry. The selling in the industry usually is done before constructing, and this helps to finance the building process.

Finally a financial study was made to organize resources so the organization don't have to stop operations because the lack of money and the profitability of the project analyzed with an investment of \$ 251,726.30 to get a VNA of \$ 17,268.19 and a TIR of 32%, something to mention is that after while is not necessary to invest in each project that will be constructed because with the investment of the profits the organization can continue operating. We can conclude that, with a plan technically elaborated, that have strategies for each part of it we can achieve the organizational objectives, minimizing the risk inherent to the business field.

Capítulo 1.

INTRODUCCIÓN

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Planteamiento del problema
- 1.3. Objetivos
 - 1.3.1. Objetivo general
 - 1.3.2. Objetivos específicos
- 1.4. Hipótesis
- 1.5. Relevancia del tema
- 1.6. Marco de referencia
 - 1.6.1. Marco teórico
 - 1.6.2. Marco conceptual

Capítulo 2.

METODOLOGÍA

- 2.1. Tipo de investigación
- 2.2. Recopilación de información
- 2.3. Tipo de planificación

Capítulo 3.

REFERENCIAL TEÓRICO

- 3.1. Sistema de planificación
- 3.2. Diagnóstico del sistema del sector al que está dirigido el proyecto
 - 3.2.1. Análisis PEST
 - 3.2.2. Estructura organizativa básica de la industria que enmarca el proyecto
 - 3.2.3. Estructura del mercado en el cual va a operar el proyecto
 - 3.2.3.1. Las 5 fuerzas competitivas según Porter
 - 3.2.3.1.1. Rivalidad entre los competidores presentes
 - 3.2.3.1.2. Amenaza de nuevos entrantes
 - Barreras de salida
 - Barreras de entrada
 - 3.2.3.1.3. Poder de negociación de los proveedores
 - 3.2.3.1.4. Poder de negociación de los clientes
 - 3.2.3.1.5. Existencia de productos sustitutos
 - 3.2.3.2. Cadena de valor de la industria
 - 3.2.3.2.1. Actividades primarias
 - Logística de entrada
 - Operaciones
 - Logística de salida
 - Marketing y ventas
 - Servicios
 - 3.2.3.2.2. Actividades de apoyo
 - Recursos financieros y logística de entrada
 - Recursos financieros y marketing
 - Desarrollo de tecnología y operaciones
 - Gestión de recursos humanos y operaciones

Estructura y dirección
Conocimiento y desarrollo tecnológico
Recursos

3.2.3.3. Análisis de acción y resultados anteriores (históricos)

- 3.3. El proyecto como una actividad multisectorial
- 3.4. La intervención del Estado que afecta al área del proyecto.
 - 3.4.1. Políticas Habitacionales
- 3.5. Factores críticos del éxito y análisis FODA

Capítulo 4. PROPUESTA ESPECÍFICA

- 4.1 Proyecto
 - 4.1.1 Los productos o alcance del proyecto
 - 4.1.2 Las estrategias de entrada y crecimiento
 - 4.1.3 Los conceptos de diferenciación

Capítulo 5. ANALISIS E INVESTIGACION DE MERCADOS

- 5.1 Consumidores
 - 5.1.1 Investigación de mercado
 - 5.1.1.1 Investigacion cualitativa
 - 5.1.1.2 Investigacion exploratoria
- 5.2 El tamaño del mercado y su tendencia
- 5.3 La competencia y límites competitivos
- 5.4 El mercado estimado compartido y ventas
- 5.5 La evaluación del mercado en desarrollo

Capítulo 6. LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

- 6.1 Costos fijos, variables y semivARIABLES
 - Costos
- 6.2 Potencial de rentabilidad y duración
 - 6.2.1. Los meses en los cuales no hay ganancias ni pérdidas
 - 6.2.2. Los meses para la canzar un flujo de caja positivo

Capítulo 7. EL PLAN DE MARKETING

- 7.1 Estrategia de marketing global.
 - 7.1.1 Análisis de la estructura del mercado
 - 7.1.2 Definiciones del mercado
 - 7.1.3 Demanda primaria
 - 7.1.4 Demanda selectiva
 - 7.1.5 Definición del segmento de mercado
 - 7.1.6 Perfiles del segmento
 - 7.1.7 Evaluación del segmento establecido
- 7.2 Precios

Estructura y dirección
Conocimiento y desarrollo tecnológico
Recursos

3.2.3.3. Análisis de acción y resultados anteriores (históricos)

- 3.3. El proyecto como una actividad multisectorial
- 3.4. La intervención del Estado que afecta al área del proyecto.
 - 3.4.1. Políticas Habitacionales
- 3.5. Factores críticos del éxito y análisis FODA

Capítulo 4. PROPUESTA ESPECÍFICA

- 4.1 Proyecto
 - 4.1.1 Los productos o alcance del proyecto
 - 4.1.2 Las estrategias de entrada y crecimiento
 - 4.1.3 Los conceptos de diferenciación

Capítulo 5. ANALISIS E INVESTIGACION DE MERCADOS

- 5.1 Consumidores
 - 5.1.1 Investigación de mercado
 - 5.1.1.1 Investigacion cualitativa
 - 5.1.1.2 Investigacion exploratoria
- 5.2 El tamaño del mercado y su tendencia
- 5.3 La competencia y límites competitivos
- 5.4 El mercado estimado compartido y ventas
- 5.5 La evaluación del mercado en desarrollo

Capítulo 6. LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

- 6.1 Costos fijos, variables y semivariables
 - Costos
- 6.2 Potencial de rentabilidad y duración
 - 6.2.1. Los meses en los cuales no hay ganancias ni pérdidas
 - 6.2.2. Los meses para lacanzar un flujo de caja positivo

Capítulo 7. EL PLAN DE MARKETING

- 7.1 Estrategia de marketing global.
 - 7.1.1 Análisis de la estructura del mercado
 - 7.1.2 Definiciones del mercado
 - 7.1.3 Demanda primaria
 - 7.1.4 Demanda selectiva
 - 7.1.5 Definición del segmento de mercado
 - 7.1.6 Perfiles del segmento
 - 7.1.7 Evaluación del segmento establecido
- 7.2 Precios

- 7.3 Tácticas de venta
- 7.4 Políticas de servicio y garantía
- 7.5 Propaganda y promoción
- 7.6 Distribución

Capítulo 8. PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO

- 8.1 Estado de desarrollo de tareas
- 8.2 Dificultades y riesgos
- 8.3 Mejoramiento de productos y nuevos productos
- 8.4 Costos
- 8.5 Ejemplares de su propiedad

Capítulo 9. PLAN DE FABRICACION Y OPERACIÓN

- 9.1 El ciclo operativo
- 9.2 Ubicación geográfica
- 9.3 Facilidades y mejoras
- 9.4 Planes y estrategias
- 9.5 Disposiciones y regulaciones

Capítulo 10. EL EQUIPO ADMINISTRATIVO

- 10.1 Organización
- 10.2 Personal clave de la organización
- 10.3 Compensación administrativa y posesión
- 10.4 Otros inversionistas
- 10.5 Empleo y acuerdos
- 10.6 Mesa directiva
- 10.7 Otros accionistas, derechos y restricciones
- 10.8 Asesoramiento profesional y servicios

Capítulo 11. PLAN FINANCIERO

- 11.1 Riesgos críticos, problemas y suposiciones
- 11.2 Plan financiero
 - 11.2.1. Inversión inicial
 - 11.2.2. Inversión de ampliación
 - 11.3.1 Presupuesto de ingresos
 - 11.3.2 Proforma de flujo de caja

Capítulo 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 12.1. Conclusiones
- 12.2. Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

GRAFICOS		PAG.
Gráfico 1	PIB nacional y de la construcción	3
Gráfico 2	Pirámide de Maslow	7
Gráfico 3	Población por áreas Pichincha Quito	54
Gráfico 4	Viviendas particulares ocupadas por tipo de tenencia según tipo de vivienda	57

CUADROS		
Cuadro 1	Crecimiento de la población del Ecuador y Pichincha	52
Cuadro 2	Evolución de la población de la provincia, cantón Quito y ciudad de Quito	
Cuadro 3	Total de viviendas, ocupadas con personas presentes, promedio de ocupantes y densidad poblacional, según cantones Pichincha	53
Cuadro 4	Total de viviendas, ocupadas con personas presentes, promedio de ocupantes y densidad poblacional, Pichincha Quito	54
Cuadro 5	Viviendas particulares ocupadas por tipo de tenencia según tipo de vivienda	57
Cuadro 6	Viviendas particulares ocupadas, por tipo de viviendas según parroquias	58
Cuadro 7	Costos fijos continuidad	62
Cuadro 8	Gastos continuidad	63
Cuadro 9	Costos variables	
Cuadro 10	Costos fijos	
Cuadro 11	Gastos	64
Cuadro 12	Presupuesto de obra costos análisis de precios unitarios	65
Cuadro 13	Costos de acabados	67
Cuadro 14	Presupuesto calculado para obra costos análisis de precios unitarios	106

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de incursionar en la industria de la construcción, tener un mejor entendimiento de la misma y así poder determinar si es o no conveniente hacer negocios o invertir dinero y tiempo desarrollando ideas dentro de esta actividad, se propone hacer un estudio dentro de esta rama y crear herramientas que ayuden al mejoramiento continuo en esta industria.

Dicha industria está sujeta a una actividad constante, debido a que la población en las ciudades del Ecuador aumenta, lo que ha generado la necesidad de la expansión, en cuanto a infraestructuras se refiere, ya sean éstas para propósitos comerciales, de vivienda, obras públicas u otros. Para empezar con una nueva idea en una industria es necesario tener una visión general de la misma con la finalidad de crear una herramienta que sirva de guía, la cual dirija la realización de proyectos de construcción. Esta es, entre las razones fundamentales, la principal, para examinar esta industria.

Dentro de la construcción se encuentran diferentes categorías o estilos, si se quiere definirlos de alguna manera ya que pueden ser las edificaciones, para diferentes propósitos y por lo tanto dichas edificaciones tendrán también diferentes características; así por ejemplo, edificaciones destinadas al servicio de los negocios, planteles educativos, obras públicas como, carreteras, puentes, viviendas, oficinas, centros deportivos, comerciales, etc. Dicho está que la construcción es un campo muy extenso, por lo cual se ha definido en forma concreta, el objeto de estudio y análisis para el presente trabajo; de esta manera se mantendrá un direccionamiento hacia las características de la industria de la construcción inmobiliaria la cual se refiere a obras de construcción de casas, edificios, centros comerciales, centros de capacitación y otros tipos de infraestructura que sirven para brindar albergue y espacios de almacenamiento, así se tendrá una mejor perspectiva de las características que tendrán las edificaciones, el mercado que piensan satisfacer, tipo de inversión que se necesita, normas que rigen en la legislación ecuatoriana que afectan al sector y todas las amenazas, fortalezas y oportunidades que forman parte de este campo.

Esta industria atravesará por diferentes etapas, dependiendo de diversos factores que serán analizados posteriormente, los cuales determinarán si la etapa por la que cursa la industria es o no conveniente para la inversión, como por ejemplo el crecimiento de la ciudad, particularmente Quito, que es donde se planea empezar a operar en un inicio, crece principalmente hacia la zona de los valles, de los Chillos, Nayón, Tumbaco y Cumbayá y para el Sur y Norte, de acuerdo a los anuncios en medios masivos como revistas especializadas como Inmobilia, o la sección de clasificados de los periódicos, que anuncian proyectos terminados o venta de futuros proyectos. De esta manera es posible observar que la industria de la construcción de la vivienda depende mucho del factor social en tanto se refiere al crecimiento de las ciudades y el poder adquisitivo de sus habitantes.

La construcción es una actividad que depende de varios factores, entre ellos la inversión inicial, misma que no siempre se encuentra al alcance de todas aquellas personas que quieran realizar un proyecto inmobiliario, esto entonces, significaría una barrera de entrada a la industria a pesar de lo atractiva que pueda ser la rentabilidad. Otro factor importante, es la inversión, no en cuanto al factor económico, sino en cuanto a esfuerzos tiempo – hombre, una vez realizada la obra y sin un mercado, ésta no se vendería, lo cual no sería una pérdida total ya que se tiene la obra que posiblemente se puede usar para alguna actividad, o bien para el arriendo o para la venta, pese al riesgo de que la rentabilidad no sea la esperada por los accionistas del proyecto, la pérdida no sería total ya que siempre se tendrá la obra y el terreno.

De tal manera, que es posible abandonar o detener momentáneamente la actividad, idea que también está sustentada por la razón de que la mano de obra tanto como la maquinaria que se necesita en este tipo de negocios pueden ser alquiladas, sin necesariamente hacerlas parte de una empresa como un activo, así este factor no representa una barrera de salida, lo cual es ideal para uno de los propósitos de este proyecto, que es el de examinar la industria y así evaluarla para tomar la decisión de invertir en ésta.

Por último cabe mencionar que el PIB o Valor Agregado de la Industria de la Construcción, se ha encontrado en aumento en los últimos años: así para el 2001 estuvo en \$ 1,662,436 miles de dólares, para el 2002 en \$ 2,029,857 miles de dólares, para el 2003 en \$ 2,142,130 miles de dólares, para el 2004 en \$ 2,601,177 miles de dólares, para el 2005 en \$ 2,833,982 miles de dólares y para el 2006 en \$ 3,035,762 miles de dólares.¹

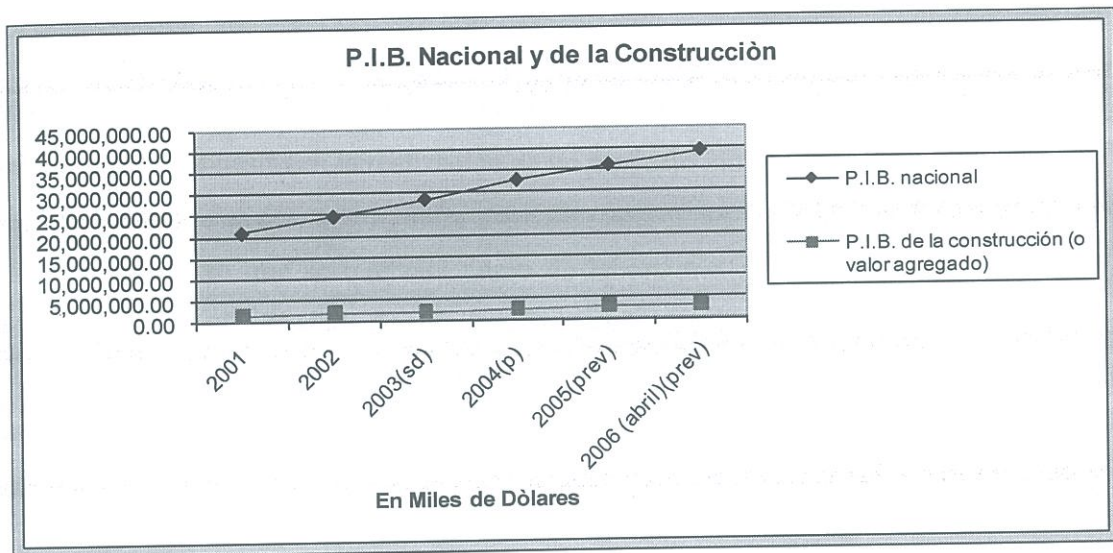


Gráfico 1. Fuente: Banco Central del Ecuador

Así, el primer paso que permite el cumplimiento del objetivo principal de este proyecto, es analizar la industria y posteriormente crear un sistema o modelo que servirá como base para la elaboración de proyectos inmobiliarios. Este sistema constará de herramientas que permitan minimizar riesgos, ahorrar recursos, mantener el enfoque hacia el segmento de mercado adecuado, facilitar procesos y otros beneficios los cuales se explicarán en el transcurso del presente documento. Por supuesto, es un modelo que se ajusta a las necesidades de proyectos inmobiliarios, de esta manera sería ideal para una empresa constructora, por ejemplo; sin embargo, es necesario tomar en cuenta que es un modelo base, en el cual se deberán realizar los ajustes necesarios según sea el caso y la circunstancia, al momento que se

¹ Banco Central del Ecuador. www.bce.fin.ec

decida llevar a cabo un proyecto inmobiliario, ya que no siempre estarán enfocados al mismo mercado, situaciones sociales, políticas, etc.

Para efectos del presente documento y desarrollo del proyecto propuesto, además de la selección de herramientas que mejor se ajustan a los proyectos inmobiliarios, se realizará, a manera de laboratorio, una práctica para mejorar la calidad de las herramientas desarrolladas y seleccionadas con la finalidad de que estas no tengan solo un sustento teórico sino también uno empírico y entender por qué es importante y necesario aplicar cada uno de los pasos y herramientas propuestas en la realización de un proyecto inmobiliario.

El proyecto que se realizará como de laboratorio es una urbanización en Carcelén, sector norte de la ciudad de Quito. Esta urbanización constará de 40 casas, cuyas características son apropiadas para brindar vivienda a 5 personas promedio. Los precios de las casas serán módicos, por lo tanto no será un bien de lujo sino una casa que brinde los servicios básicos.

El tema que se desarrollará a continuación está dirigido a colaborar en la elaboración de proyectos de construcción de edificaciones y urbanizaciones, a manera de guía, el cual consiste de un sistema de pasos, que llevarán a la consecución exitosa de un proyecto inmobiliario, es decir un modelo administrativo para la elaboración de proyectos de esta clase.

1.1. Antecedentes

La empresa Constructora Acrópolis fue fundada el 23 de abril del 2003 con el fin de desarrollar un proyecto inmobiliario, la presente propuesta llamó la atención de los tres socios fundadores, por lo que optaron por el fortalecimiento de la compañía para realizar el presente proyecto.

El primer proyecto realizado por Acrópolis, se llamó “Bélgica Primera Etapa”. Al finalizar el mismo los accionistas no quedaron satisfechos con los resultados, pues no recibieron la rentabilidad esperada, motivo por el cual decidieron dar por finalizado el

proyecto en la primera de tres etapas que comprendía la totalidad del mismo. Sin embargo ahora se les ha propuesto a los accionistas terminar el proyecto con diferentes personas trabajando en la empresa y con otra manera de trabajo, que le diferenciaría de la Primera Etapa, en donde la insatisfacción fue resultado de un manejo informal de sus procesos. La nueva propuesta garantiza un manejo y planificación de procesos de manera profesional, clara y objetiva; lo que motiva la aprobación de la misma para finalizar el proyecto en su totalidad (2da y 3ra etapas), de acuerdo a la idea original. Este es el conjunto que se mencionó anteriormente que funcionaría como una especie de laboratorio para la elaboración del modelo. Teniendo esta oportunidad de práctica nació la idea de este proyecto.

Resumiendo, al estar la industria de la construcción atravesando y proyectándose como una buena oportunidad de inversión, además de contar con esta oportunidad de práctica en construcción se propone la creación del modelo descrito.

1.2 - Planteamiento del problema

El crecimiento de las ciudades ecuatorianas, además de obedecer al crecimiento natural de sus habitantes, también se encuentra influenciado por la inmigración, tanto de personas de diferentes ciudades o poblaciones del país, como la de extranjeros, como es el caso de personas procedentes de nuestro país vecino, Colombia.

Gran parte de estos inmigrantes buscan establecerse en ciudades grandes como Guayaquil, Cuenca o Quito. Esta que además es la capital y una de las ciudades más importantes en el Ecuador, presenta también mayores oportunidades de desarrollo profesional y económico. En los cuadros: 1 y 5 del capítulo 5 se indica índices de crecimiento de la población del país, así como la de la provincia de Pichincha, en los cuales se observa que existe una tendencia de la población a crecer, lo cual crea una necesidad de obras de construcción.

Otro problema por el que atraviesa el país es la falta de trabajo y producción. Mediante la creación de este modelo se ofrecerá trabajo y además una oportunidad de inversión. En definitiva contribuye con la producción del país.

1.3 - OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General:

Organizar la construcción de viviendas y contribuir a solucionar el problema del déficit de obras inmobiliarias en el país debido al crecimiento tanto de las poblaciones como de la extensión de sus ciudades.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Generar un método administrativo para la elaboración exitosa de proyectos de construcción de edificaciones y urbanizaciones.
- Crear un método administrativo y de control de operaciones.
- Crear un plan financiero para manejar esta parte del negocio

1.4. HIPÓTESIS

Invertir dinero en la construcción de viviendas en el Ecuador es un negocio rentable, que además aporta con la con la distribución ordenada del uso del suelo y la población.

1.5. RELEVANCIA DEL TEMA

Se referirá la relevancia del tema, citando la teoría de la Pirámide de Maslow.

“El psicólogo Abraham Maslow, desarrolló dentro su Teoría de la Motivación, una jerarquía de las necesidades que las personas buscan satisfacer. Estas necesidades se representan en forma de **La Pirámide de Maslow**:

Pirámide de Maslow



Gráfico 2. Fuente. <http://delma-acarapi-ccmk27.nireblog.com/>²

“La pirámide del dibujo es una lista de necesidades que según la psicología humana (estudiada por Maslow), son las necesidades que los humanos tienen en general. En cuanto al orden la teoría ha sido discutida ya que una persona puede socializar antes de tener seguridad lo cual alteraría el orden de la pirámide, sin embargo lo importante es que la pirámide da la pauta de las necesidades que tenemos los seres humanos, y el presente trabajo presenta una opción para satisfacer una de estas necesidades en su forma básica, que es la seguridad, representada por un refugio o en la vida diaria una vivienda. Se dice en su forma básica ya que una empresa de seguridad, un celular, un auto también nos pueden brindar seguridad.”³

Así se observa, según la pirámide de Maslow, la territorialidad es una necesidad de primer orden, además una vivienda brinda seguridad a las personas, además las necesidades fisiológicas básicas, también son satisfechas en una vivienda, como por ejemplo el comer

² www.google.com

³ <http://www.gueb.org/xmedia/maslow.jpg>/*MARGEFORMATINET

(necesidad básica), la vivienda brinda un lugar donde almacenar preparar y consumir la comida. Así decimos que la vivienda es una necesidad primordial para las personas.

La creación de una herramienta como la propuesta en este trabajo, aporta con la realización de proyectos inmobiliarios los cuales colaboran con el ornato y distribución de la ciudad, además que brinda servicio inmobiliario a sus habitantes, lo cual resuelve el problema social que se mencionó del déficit de obras inmobiliarios en las ciudades en crecimiento más importantes del país.

Tiene una relevancia también teórica y práctica. El proyecto es un método de realización exitosa de proyectos inmobiliarios. De tal manera que incluirá partes teóricas tomadas de sus dos ciencias principales de apoyo la administración y la arquitectura, además de otras de ser necesario. Se creará o se adaptará según sea el caso, herramientas para que sean específicamente de utilidad para proyectos inmobiliarios.

1.6. MARCO DE REFERENCIA

1.6.1. Marco teórico

Dentro del modelo que se expone en el presente trabajo, se tendrán que incluir temas de ciencias que servirán de apoyo para la elaboración del modelo que se propone, entre estas ciencias se encuentran:

- ✓ La Arquitectura, la cual será importante el momento de analizar la industria y su cadena interna de valor, el diseño,
- ✓ además se necesitará ramas que inevitablemente entran en los negocios como la economía, la administración de empresas, comportamiento organizacional, mercadeo, finanzas, contabilidad, publicidad, estrategia de ventas y planeamiento estratégico en general que aportarán con el entendimiento de las organizaciones que se quieran dedicar a este tipo de actividad y además en el análisis de la industria en general. Así de esta manera se tendrá la información necesaria para obtener un mejor resultado del proyecto.

(necesidad básica), la vivienda brinda un lugar donde almacenar preparar y consumir la comida. Así decimos que la vivienda es una necesidad primordial para las personas.

La creación de una herramienta como la propuesta en este trabajo, aporta con la realización de proyectos inmobiliarios los cuales colaboran con el ornato y distribución de la ciudad, además que brinda servicio inmobiliario a sus habitantes, lo cual resuelve el problema social que se mencionó del déficit de obras inmobiliarios en las ciudades en crecimiento más importantes del país.

Tiene una relevancia también teórica y práctica. El proyecto es un método de realización exitosa de proyectos inmobiliarios. De tal manera que incluirá partes teóricas tomadas de sus dos ciencias principales de apoyo la administración y la arquitectura, además de otras de ser necesario. Se creará o se adaptará según sea el caso, herramientas para que sean específicamente de utilidad para proyectos inmobiliarios.

1.6. MARCO DE REFERENCIA

1.6.1. Marco teórico

Dentro del modelo que se expone en el presente trabajo, se tendrán que incluir temas de ciencias que servirán de apoyo para la elaboración del modelo que se propone, entre estas ciencias se encuentran:

- ✓ La Arquitectura, la cual será importante el momento de analizar la industria y su cadena interna de valor, el diseño,
- ✓ además se necesitará ramas que inevitablemente entran en los negocios como la economía, la administración de empresas, comportamiento organizacional, mercadeo, finanzas, contabilidad, publicidad, estrategia de ventas y planeamiento estratégico en general que aportarán con el entendimiento de las organizaciones que se quieran dedicar a este tipo de actividad y además en el análisis de la industria en general. Así de esta manera se tendrá la información necesaria para obtener un mejor resultado del proyecto.

1.6.2 Marco conceptual

De todas las ciencias mencionadas en el marco teórico, se utilizarán herramientas que ofrecen las mismas, que servirán como base para el desarrollo de otras herramientas o serán parte integrante del modelo propuesto en este proyecto. Así se tiene flujos financieros que al ser descontados a una tasa en el tiempo que podrán brindar medidas de rentabilidad y factibilidad de los proyectos inmobiliarios que se quieran poner en práctica. Dentro del área administrativa se adaptarán conceptos lo cuales aportarán con el manejo del personal, estrategias que se puedan poner en práctica, para la planificación, organización, ejecución y control de los proyectos que se ejecuten bajo los parámetros propuestos por el presente modelo, además de aportar al análisis de la industria y lo factores externos que afecten a la misma. Del Mercadeo se harán análisis tanto cualitativos exploratorios que ayudarán a conocer el mercado, sus necesidades, y así poder elaborar una estrategia de ventas, Publicidad, Diseño, etc. La Economía ayudará con indicadores como curvas de demanda, oferta, y conceptos como la elasticidad de las dos curvas anteriores. Por último arquitectura aportará en el entendimiento de procesos internos para la elaboración de proyectos inmobiliarios.

METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La tesis, es un modelo para desarrollar y administrar proyectos inmobiliarios de tal manera que colaborará en la creación de nuevas obras que tengan este fin, por lo tanto es una herramienta útil a este sector de producción, que es el de la construcción inmobiliaria como se ha dicho. Así, se puede decir que la investigación que se usará es básicamente tecnológica, en tanto apoye el proceso de construcción de todo tipo de proyectos inmobiliarios.

Además, el proyecto también tiene de apoyo a otros dos tipos de investigación que son la teórica, en tanto se analizará herramientas e ideas publicadas en libros, revistas, documentos, etc. y por otro lado tendrá apoyo de la investigación empírica ya que la elaboración del documentos, como se explicó, será acompañada de un laboratorio práctico, de esta manera la creación del modelo será más preciso y específico en su aplicación.

2.2- Recopilación de información

La información será recopilada en instituciones públicas que tengan que ver con el tema como el Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros Civiles, Ministerio de la Vivienda, etc. los cuales ofrecen datos históricos, con relación a viviendas, además mediante páginas electrónicas de establecimientos como el INEC, INEN, Banco central, etc. con relación al país en general, como puede ser acerca de la población, del producto interno bruto, sobre una industria en general, etc. Además se realizará entrevistas e investigaciones a organizaciones y expertos que estén relacionados con la industria de la construcción inmobiliaria.

Otra fuente de información serán las bibliotecas las cuales brindan información teórica mediante libros, y demás documentos además de videos y otros materiales didácticos. Por

último se obtendrá datos de el conjunto residencial Bélgica que como se mencionó servirá a manera de laboratorio.

2.3- Tipo de Planificación.

El modelo presentará una planeación estratégica para poder dirigir proyectos inmobiliarios. A manera de laboratorio se tomará un proyecto específico de construcción de viviendas familiares y se irán probando las herramientas que este tipo de planificación proporcionará.

REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 - Sistema de planificación

- a) Al observar el crecimiento de la ciudad de Quito que es donde se planea iniciar a operar, se determinó que existe la necesidad de nuevas unidades habitacionales, según esta va creciendo; sin mencionar que en el Ecuador existe hoy en día un déficit de vivienda. A partir de esta observación surge la idea de aportar con el crecimiento de la ciudad en primer lugar con la construcción de obras inmobiliarias, pues se piensa que la industria de la construcción es atractiva ya que como se dijo se necesita la creación de nuevas obras inmobiliarias, de tal manera que existe oportunidad de producción dentro de esta área.
- b) Para poder primeramente confirmar y además conocer más acerca de la industria de la construcción es importante hacer un análisis de la misma, el cual consistirá en identificar factores externos que afectan de una u otra forma a esta industria, así se procederá a hacer análisis como el “PEST”, las 5 fuerzas de Porter, análisis de resultados de proyectos pasados y a partir de esto se detectarán factores críticos para el éxito de los proyectos que se planea ejecutar con la ayuda del modelo propuesto en este documento.

Además de los factores externos que pueden afectar a la industria, es importante también entender a la misma desde su parte interna; es decir, los procesos y operaciones que se necesitan realizar para llevar a cabo un proyecto inmobiliario, así se tendrá que hacer un análisis también de la cadena de valor de esta industria y al igual que en el punto anterior detectar factores críticos los cuales se debe aprovechar para tener éxito. Este factor es muy importante en el caso del presente trabajo ya que este análisis conducirá a encontrar las mejores herramientas para crear fortalezas y hacer frente a amenazas que son parte de esta industria y su situación en el medio.

REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 - Sistema de planificación

- a) Al observar el crecimiento de la ciudad de Quito que es donde se planea iniciar a operar, se determinó que existe la necesidad de nuevas unidades habitacionales, según esta va creciendo; sin mencionar que en el Ecuador existe hoy en día un déficit de vivienda. A partir de esta observación surge la idea de aportar con el crecimiento de la ciudad en primer lugar con la construcción de obras inmobiliarias, pues se piensa que la industria de la construcción es atractiva ya que como se dijo se necesita la creación de nuevas obras inmobiliarias, de tal manera que existe oportunidad de producción dentro de esta área.
- b) Para poder primeramente confirmar y además conocer más acerca de la industria de la construcción es importante hacer un análisis de la misma, el cual consistirá en identificar factores externos que afectan de una u otra forma a esta industria, así se procederá a hacer análisis como el “PEST”, las 5 fuerzas de Porter, análisis de resultados de proyectos pasados y a partir de esto se detectarán factores críticos para el éxito de los proyectos que se planea ejecutar con la ayuda del modelo propuesto en este documento.

Además de los factores externos que pueden afectar a la industria, es importante también entender a la misma desde su parte interna; es decir, los procesos y operaciones que se necesitan realizar para llevar a cabo un proyecto inmobiliario, así se tendrá que hacer un análisis también de la cadena de valor de esta industria y al igual que en el punto anterior detectar factores críticos los cuales se debe aprovechar para tener éxito. Este factor es muy importante en el caso del presente trabajo ya que este análisis conducirá a encontrar las mejores herramientas para crear fortalezas y hacer frente a amenazas que son parte de esta industria y su situación en el medio.

Después de desarrollar los dos pasos anteriores se procederá a hacer un análisis FODA cual aporta para la mejor identificación de los factores de éxito mencionados; es decir, servirá a manera de resumen de puntos críticos a ser considerados para el éxito en la industria de la construcción, de esta manera la herramienta que se expone en el presente trabajo será efectiva.

- c) Una vez detectados los factores críticos del éxito para esta industria, se los analizará y se propondrán las mejores estrategias que se deben emplear para construir proyectos inmobiliarios.
- d) A continuación se realizarán estudios de mercado y financieros.
- e) El siguiente paso será administrar y controlar.
- f) Crear estrategias de mercadeo.
- g) El modelo también contará con un plan financiero específico para el mismo, el cual determinará el capital necesario para empezar a operar en la industria, éste por supuesto estará acorde con las estrategias de entrada y desarrollo.

3.2 - Diagnóstico del sistema del sector al que está dirigido el proyecto.

“El sector de la construcción está dividido por el diferente tipo de obras que se pueden realizar de esta manera:

- a) Movimiento de tierras y perforaciones.
- b) Puentes, viaductos y grandes estructuras.
- c) Edificaciones y urbanizaciones.
- d) Ferrocarriles.
- e) Hidráulicas.
- f) Marítimas.
- g) Viales y pistas.
- h) Transporte de productos petroleros y gaseosos.
- i) Instalaciones eléctricas.
- j) Instalaciones mecánicas.
- k) Especialidades.”⁴

⁴ Organización y métodos funcionales de la moderna empresa constructora (1973). Cap. 3, pags. 47 y 48.

El sector en el cual se desarrollará el modelo presentado en este documento es el de la construcción de edificaciones y urbanizaciones, es decir destinada a proveer viviendas, lugares de trabajo, educación, etc. a sus habitantes y usuarios. Para tener un diagnóstico de este sector se hará un análisis que cubra los efectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a este sector.

3.2.1- Análisis PEST

Política

La inestabilidad política es un factor que afecta al país y a todos sus sectores de producción en cuanto al manejo de la organización en general del país puede verse afectada por la corrupción, velando solo por los intereses de unos pocos y no de la mayoría; de esta manera cualquier negocio está sujeto a correr el riesgo de cambios repentinos en el manejo de leyes y capital que podrían afectar de buena o mala manera al negocio.

En países en vías de desarrollo como el Ecuador, los cambios son bastante frecuentes a raíz de sus intentos de mejora, la política en países como este se ve presionada por una población en miras de un cambio, por lo tanto son frecuentes los cambios de gobierno y conjuntamente con estos los cambios de ideologías que cada uno de sus representantes propone, así no existe continuidad ni estabilidad en la situación general, de esta manera la política siempre será un factor de atención para cualquier decisión de inversión.

En el caso del Ecuador específicamente el gobierno ha tomado hasta el momento medidas que han aportado al sector de la construcción a pesar de el alza en cuanto a costo de los materiales de construcción especialmente el hierro que desde comienzos de este año su precio sufrió varias alzas y bastante significativas que a final terminó triplicando su valor, también a ha vuelto a dar créditos hipotecarios de tal manera que los constructores se han visto obligados a elevar el precio de sus productos, sin embargo la demanda existente no reaccionó tanto ante esta alza del precio porque pudo acceder a los préstamos que el IESS está emitiendo.

Economía

El crecimiento de la economía en el país es un factor muy importante a tomar en cuenta en el análisis y para la elaboración de estrategias relacionadas con el éxito de proyectos inmobiliarios, ya que como se observó en el gráfico 1 en el capítulo 1, el crecimiento del PIB de la construcción y del país han crecido o han disminuido al mismo tiempo.

La inflación del Ecuador a pesar de su pasado en los últimos años no ha tenido las variaciones de antes, esto tiene mucho que ver con la dolarización, fenómeno con el cual la capacidad de compra de las personas ha aumentado de por sí, además de la capacidad de endeudamiento. Sin embargo al actual crisis económica mundial amenaza con contrarrestar estos fenómenos. Las decisiones de inversión que tome el país tendrán que ser cuidadosamente seleccionadas, de tal manera que la producción interna sea la que haga frente a la crisis. Por otro lado un beneficio que la dolarización ha dejado al Ecuador y se ve amenazado es la cultura del crédito ya que los ecuatorianos han aprendido que tener una buena reputación financiera es una ventaja para obtener préstamos y poder financiar sus compras. Estas amenazas en el sector de la construcción significan menos financiamiento para las obras, y además menor demanda de unidades ya que los clientes no podrán obtener préstamos.

Factor social

La ciudad de Quito está creciendo, lo cual se ve reflejado en la expansión física de la ciudad hacia sus alrededores y además se observa una gran migración desde otras ciudades del país a la capital además de la presencia cada vez mayor de extranjeros en la ciudad. Este factor hace suponer que existe necesidad de nuevas viviendas, lugares de trabajo, etc. para la creciente población de Quito, que en este caso será el lugar en donde se empezará a operar. Obviamente en el futuro se tendrá que hacer análisis de todo el país y así encontrar oportunidades de proyectos en cualquiera de sus ciudades y poblaciones.

Existe también la tendencia a tener bienes en lugar de dinero por la inestabilidad que ha sido la experiencia que los ecuatorianos han tenido durante años, por lo tanto se espera que las personas tengan preferencia por casas ya sea para su uso, como inversión (ganar en plusvalía),

negocio (arriendo) y, como se mencionó, por seguridad económica dada la mala experiencia ya vivida por los ecuatorianos, de tal manera se puede decir que la demanda para este tipo de bienes existe.

Tecnología

La tecnología en el país en cuanto a maquinaria especializada no se la toma como prioridad pues existe mano de obra barata y de buena oferta. Por otro lado, en cuanto a materiales, se usa relativamente lo mismo en todas las construcciones inmobiliarias con pequeñas excepciones entre las cuales se destaca la construcción de paredes con gypsum que son planchas de yeso, pues generalmente se las construye con cemento y bloques; también existen diferentes tipos de bloque según los acabados que se quiera dar, en definitiva la diferencia entre los materiales utilizados es parte de las preferencias o diseño que se quiera lograr para el producto final.

Este documento está justamente dirigido a colaborar con la planeación y ejecución exitosa de proyectos inmobiliarios, lo cual aporta con tecnología en este ámbito.

En conclusión, se puede ver que este sector por efecto de los factores sociales ya mencionados tiene una buena perspectiva a futuro ya que tiene oportunidades de mercado, sea por el crecimiento de las ciudades, o porque se cuenta con un sistema económico sustentado en una moneda fuerte como es el dólar americano, existiendo así una mayor disposición a realizar inversiones y a conceder préstamos por parte de las instituciones financieras.

También se puede observar que ha existido un crecimiento en el PIB del país como en el de la construcción. Se menciona además que la tecnología no es un factor determinante ya que está a disposición de todos de igual manera, así como la mano de obra; estas dos pueden ser rentadas por lo que no existen mayores barreras de salida en esta industria.

Cabe mencionar que si en un momento dado se restringen las fuentes de crédito al construir queda la obra, de tal manera que se puede esperar la reactivación, con los ajustes necesarios para obtener de todas maneras una rentabilidad.

Las razones mencionadas anteriormente son oportunidades que ofrece la industria de la construcción, sector al cual está dirigido el presente modelo para proyectos inmobiliarios. Dentro de amenazas, existe un gran número de nuevos entrantes por lo atractivo que se ha vuelto el negocio por su alta rentabilidad, lo cual se ve reflejado en el número de nuevas edificaciones y la venta de estas, lo cual representa que existe un gran número de competidores.

3.2.2- Estructura organizativa básica de la industria que enmarca el proyecto.

El presente modelo está dirigido al sector industrial más específicamente de la construcción inmobiliaria. A continuación se presenta un análisis de los integrantes de este sector; así:

Proveedores de materia prima para la construcción

Los proveedores necesarios son de:, tierra para relleno, material pétreo como ripio, piedra, arena, etc., materiales de construcción como cemento, tubería plástica, hierro, bloques, etc., madera en general, agua, materiales para acabados, materiales para obras externas y energía eléctrica. Existen proveedores específicos para cada uno de ellos. En el país existe una gran cantidad de ferreterías, canteras, fábricas de bloque, de ladrillos, etc. proveedoras de este tipo de materiales, de tal manera que es fácil conseguir las materias primas necesarias para hacer un proyecto inmobiliario.

Proceso de construcción

Primeramente se debe administrar los recursos disponibles, requieren un profesional que conozca acerca de arquitectura o ingeniería civil, además se requieren albañiles, ayudantes, etc., maquinaria como retroexcavadora, pala mecánica, rodillo, concreteira, etc., herramientas de trabajo como pingos, tablas para encofrado, y carretillas, palas, herramientas

en general, recursos naturales como madera, agua, arena, piedras, etc., por último se debe contar con un equipo de ventas, para promocionar y vender la obra.

Venta del producto terminado

El producto que se ofrecerá no siempre tendrá las mismas características ya que se orientará a cada segmento de mercado, de tal manera que se tendrá que realizar estudios de mercado para cada caso; además se contará con un plan de promoción y ventas. Las ventas se realizarán dentro de esta actividad de una manera particular, ya que al necesitar una inversión que no siempre está al alcance de todas las personas o instituciones dedicadas a la construcción, se acostumbra a vender en planos de tal manera que se recibe un adelanto antes de construir la obra, mismo que sirve para su construcción justamente, así se puede llevar a cabo un proyecto en su totalidad teniendo la ventaja de que mientras se construye se vende y a la vez así se asegura de cierta manera el éxito del negocio.

3.2.3 - Estructura del mercado en el cual va a operar el proyecto

3.2.3.1- Las 5 fuerzas competitivas según Porter

3.2.3.1.1- Rivalidad entre los competidores presentes

Existen empresas dominantes en cuanto a la industria de la construcción, en general estas se han ganado esta reputación por experiencias pasadas y han podido demostrar que construyen más obras y de buena calidad, por ejemplo: la Mutualista Pichincha, Constructora Naranjo Ordoñez, etc.

La competencia dentro de conjuntos de casas en realidad se da entre proyectos. Es decir se dirigirán los esfuerzos a competir por proyecto, ya que dentro de la competencia en cuanto a empresas constructoras o promotores de proyectos inmobiliarios en general se refiere, también se da esta sub-competencia en cuanto a conjuntos ya que cada conjunto habitacional competirá con sus similares.

En definitiva la competencia en general es fuerte por la existencia de oferta de conjuntos hacia todos los sectores donde se está expandiendo la ciudad, es decir al norte, sur y oriente, además bastante atractivo por su rentabilidad de alrededor del 30% anual, por tanto existen varios nuevos entrantes además de los ya existentes.

Los competidores directos se definirán por el tipo de producto ofrecido; es decir, que tengan las mismas características del producto, además pueden o no estar establecidos ya que muchos proyectos estarán en proceso todavía. La posesión de un terreno es una gran ventaja que se puede tener sobre otros competidores, así aunque no se esté construyendo por el momento el propietario o los propietarios del terreno serán potenciales entrantes. La ubicación es de extrema importancia en cuanto a la plusvalía y dimensiones del terreno y la urbanización del sector, la ubicación determinará el mercado y los competidores de cada proyecto. La lucha por la obtención del terreno por promotores de proyectos será también intensa.

Por otra parte la competencia también se ve influenciada por la reputación que pueden tener personas o instituciones que han realizado proyectos similares en el pasado; es decir, ya están establecidos en la industria, lo cual brinda una mayor confianza hacia los posibles clientes, por la experiencia.

La competencia de precios también puede ser algo que haya que tomar en cuenta en la realización de un proyecto de estas características, ya que muchos competidores pueden ahorrar costos por su experiencia. Además se tendrá que enfrentar incluso a competidores poco éticos ya que en un principio las obras nuevas se ven bien y todas por igual, pero la calidad de los materiales utilizados además de la conciencia en el proceso de construcción se pueden solo comprobar con el pasar del tiempo, así algunos proyectos podrán economizar con prácticas poco éticas, pero los resultados a largo plazo les serán adversos.

3.2.3.1.2- Amenaza de nuevos entrantes

El principal motivo de entrada es la rentabilidad (30% anual) que genera esta industria, por lo tanto es un atractivo sector para negociantes e inversionistas que se interesan en hacer trabajar su capital. Por otro lado, si no se logra el objetivo de ventas, de todas maneras se tiene la infraestructura de la edificación que puede utilizar o usar como parte de pago para préstamos, no ganar, o por último recuperar algo de la inversión en el peor de los casos. Otro atractivo es la cantidad de mano de obra barata disponible en el país y el número de proveedores de materia prima. La obtención o propiedad de terrenos es crucial, de cierto modo los terrenos que aún no han sido destinados para la construcción son oportunidades de entrada para nuevos competidores.

Barreras de salida

Éstas también pueden ser consideradas un atractivo de la industria ya que en realidad no son muchas, pues muchos competidores, no son empresas constructoras sino solo diseñan un proyecto o varios pero no están establecidas, de tal manera que la compra de maquinaria especializada no es necesaria, es decir se la puede rentar solo para el proyecto, al igual que la mano de obra que se contratará para un proyecto específico. Los materiales no serán almacenados sino utilizados conforme a la necesidad de cada proyecto. Los inconvenientes se podrían suscitar en el caso de no terminar un proyecto por cualquier motivo, esto creará una mala reputación para los promotores de la obra lo cual será un inconveniente para futuros proyectos. Por otro lado se podrá incumplir contrato con proveedores tanto de maquinarias, mano de obra y materiales, generando una mala imagen.

Barreras de entrada

La inversión inicial es alta en la industria en relación a otros sectores donde se quiera iniciar un negocio, la cual ha servido de protección para las instituciones o personas que ya se encuentran en la industria. Además la curva de la experiencia juega también un papel importante que puede ser una barrera de entrada, ya que es difícil competir con empresas o personas con mayor experiencia y además esto influye en la preferencia de los clientes al

escoger los proyectos en los cuales se interesan. Los inversionistas e instituciones financieras también se pueden inclinar por instituciones o personas con mayor experiencia en el negocio el momento de invertir o hacer préstamos. En definitiva estas son las principales barreras de entrada.

Las economías de escala y efectos de aprendizaje, se los logra con tiempo; empezar, es decir, hacer los primeros proyectos es lo más difícil en cuanto a capital y experiencia en procesos.

3.2.3.1.3- Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación por parte de los proveedores es poco fuerte ya que hacer un negocio para un proyecto de construcción de grandes dimensiones es rentable para ellos entonces es muy conveniente tener un cliente que necesite bastante material, además de esto existen bastantes proveedores para la industria y son específicos de esta; es decir, son especializados en proveer a esta industria y por esto el bienestar de su negocio depende del bienestar del sector de la construcción, así es posible siempre tener abastecimiento de materiales y proveedores con buena disposición para colaborar, ya que existe una competencia fuerte entre estos. De esta manera es posible hacer buenos tratos con los proveedores al comprar bastante, como es el caso de construcciones como a las que esta dirigido este proyecto. Tratar de ganar clientes por la fuerte competencia entre proveedores de materiales de construcción hace que sea relativamente fácil negociar y obtener buenos negocios con empresas ferreteras.

A pesar de que el factor de la migración hizo que muchos ecuatorianos dedicados a la construcción (albañilería), partieran hacia otros países, la mano de obra, como se mencionó, es barata, lo cual es una pauta para poder decir que existe suficiente mano de obra disponible en el país. Además gracias al acceso a datos en el “Conjunto Bélgica” se pudo observar que escasos de trabajadores no existe incluso se acerca gente al proyecto de una manera regular esperando conseguir una oportunidad de trabajo.

3.2.3.1.4 - Poder de negociación de los clientes

Existen varias posibilidades de compra para los clientes lo cual les adjudica un gran poder de negociación a los mismos. Entre las posibilidades de compra se encuentran obras de similares características en el sector, en otros sectores de parecidas condiciones lo cual hará que los precios no varíen demasiado de un lugar a otro, o incluso se puede adquirir algo más grande o más pequeño pero en otro sector según sea el caso a un precio similar.

A pesar de esto la necesidad de tener una casa es vital para los seres humanos, además de contar con obras inmobiliarias para su desenvolvimiento diario.

3.2.3.1.5- Existencia de productos sustitutos

Existen productos sustitutos a obras inmobiliarias propias. Se puede arrendar un departamento o casa u otro tipo de obra y no comprarlo, además se puede elegir, en lugar de comprar una obra ya construida, hacer una obra por si solo el cliente. Con esta elección el cliente podrá diseñar su obra de la manera que desee pero así mismo tendrá que hacerse cargo del proceso de planificación y construcción por si mismo y tendrá que supervisar la obra, lo cual demanda tiempo y presencia en la misma. También perdería los servicios posventa que se ofrecen en proyectos como el de este trabajo así como seguridad y administración de una obra como un conjunto habitacional, edificios, etc.

Ciclo de vida de la industria

Existen varios competidores que están entrando al negocio, esto da la pauta de que este negocio específico de construcción está en una etapa de crecimiento por el momento. Pero esta pauta no es suficiente ya que la construcción depende de dos principales factores, del crecimiento de la población y del poder económico para impulsar proyectos de construcción.

A partir de lo mencionado se dice que la industria de la construcción tiene un ciclo de vida el cual estará determinado por el crecimiento poblacional, ya que a medida que crece la población de una ciudad, la industria tendrá mayor o menor actividad.

3.2.3.2- Cadena de valor de la industria

3.2.3.2.1. Actividades primarias

Logística de entrada

Se debe primeramente conseguir el financiamiento para la compra del terreno, mano de obra, herramientas y materiales de construcción. El costo total va desde \$240.00 USD el metro cuadrado de construcción. Según el sector y acabados este costo puede aumentar, en acabados se puede gastar altas sumas de dinero dependiendo de los mismos.

Se debe conseguir el terreno, consultar al instituto de regulación metropolitana (IRM), aprobación de planos en el colegio de arquitectos y en el municipio y conseguir permisos de construcción. El aprovisionamiento de los materiales en el sector tiene fuentes seguras.

Se debe también obtener mano de obra, los contratos de ésta generalmente se hacen con un maestro mayor el cual se encarga de conseguir la gente que forma parte de su equipo de construcción, también se necesita una persona que conozca sobre construcción como un ingeniero civil o un arquitecto. A más de estas personas que se dedicarán a la parte técnica en sí, se necesita también un equipo de personas que se dedique a la planeación y ejecución del proyecto en general, es decir el manejo de la parte financiera, mercadeo, etc.

Operaciones

Entre las actividades a realizar están el proceso de diseño y arquitectura, el de construcción, la planeación estratégica del proyecto, control de la mano de obra, transporte de materiales, manejo de tramites legales y los flujos de caja con un manejo técnico de tal manera

que el proyecto avance y se tenga la máxima utilidad posible después de pagar deudas que se generarían a lo largo del proceso. El costo de estas actividades se relaciona directamente con la magnitud de la obra. También se debe tomar en cuenta la posibilidad de tener un respaldo de una constructora ya establecida.

Logística de salida

No existe mayor logística de salida ya que solo consiste en entregar la casa al cliente, verificar su satisfacción con el producto y de no ser así encontrar las causas, información que puede servir para hacer arreglos de última hora, también se lo debe hacer en el tiempo estimado y propuesto al cliente y cumplir el contrato de compra- venta.

Marketing y ventas

Se debe realizar primordialmente un estudio de mercado para así tener una mejor idea del segmento de mercado al que se quiere llegar y así también colaborar con el proceso de diseño del producto en cuanto a características y atributos que debe tener. También del análisis de mercado se obtendrá cuales son los competidores directos y la percepción que la gente tiene de estos.

Dentro de este campo se deberá realizar la estrategia de promoción y publicidad, además de un plan de ventas y cobros. Este plan puede estar apalancado por una institución financiera y/o constructora.

Con el estudio de mercado también se tiene una idea de la manera de cómo promocionar y el mensaje que deberán llevar los anuncios publicitarios, además de ser una buena pauta para saber que medio de comunicación es el más indicado para realizar dicha publicidad.

Servicios

Se pueden ofrecer servicios de mantenimiento ya que al haber construido las casas se tienen los planos y es más fácil la tarea de mantenimiento, además de saber el tiempo de vida aproximado de los sistemas instalados en el edificio ayuda a la tarea de mantenimiento. Si la obra se ha logrado vender en planos brindar información constante del avance del proyecto a los clientes.

3.2.3.2.2. Actividades de apoyo

A continuación se realizará un análisis con las actividades de apoyo y las primarias en cuanto a su relación, así se tomará en cuenta el nivel de relación que exista entre estos dos tipos de actividades y los puntos de mayor importancia en cada uno de los casos para determinar los factores críticos dentro del negocio.

Recursos financieros y logística de entrada

Se debe contar por lo menos con dinero suficiente para la construcción de los cimientos y la obtención del terreno. Las posibilidades de financiarse existen a través de préstamos en instituciones financieras, organizaciones administradoras de capital, o directamente conseguir inversionistas que estén interesados en apoyar el proyecto. El financiamiento también cubre los gastos de las operaciones que sean necesarias.

Recursos financieros y marketing

El éxito de este tipo de proyectos es trabajar con el capital de los clientes, así al tener aporte de pagos por adelantado estos contribuirán con la realización del proyecto.

Desarrollo de tecnología y operaciones

La tecnología necesaria es fácil de obtener en cuanto a maquinaria y a materiales, como se mencionó con anterioridad existen dos maneras de construir paredes como principal factor

de tecnología que se puede utilizar, la construcción de mampostería que es más demorado pero más económico y el método Gypsum el cual es más rápido pero menos económico. Además instalaciones en general pueden tener complicaciones en cuanto a la urbanización del terreno y de esto dependerá la cantidad de dinero que sea destinada a estas instalaciones en el caso de no tenerlas. La necesidad de aire acondicionado se dará según sea el caso.

Gestión de recursos humanos y operaciones

Para la realización del proyecto se necesita hacer un estudio de mercado, planeación financiera y organización del proyecto en general, servicio que puede brindar un administrador de empresas. También se necesitará un arquitecto que diseñe y dirija la construcción de la obra. Por este lado también se necesita maestros mayores, los cuales ganan alrededor de \$120.00 USD semanales, cada uno se encarga de traer sus colaboradores de obra, generalmente son albañiles que ganan \$ 70.00 USD semanales y por último auxiliares de los albañiles (oficiales) que ganan entre \$ 50.00 y \$ 60.00 USD semanales. Este tipo de mano de obra para construcción se puede contratar por tiempo o por obra.

Estructura y dirección

La estructura de organización debe estar compuesta por una persona o personas que se encarguen del proceso de construcción y otra persona o grupo de personas que se encarguen de la organización del proyecto en general y especialmente en la parte del plan de ventas. Además de esto se debe contar con inversionistas que son los que proveerán a la obra del capital necesario para su realización.

Conocimiento y desarrollo tecnológico

En este punto son importantes los resultados del análisis de mercado ya que de este se pueden sacar ideas innovadoras en cuanto a las características físicas del producto y así contar con un producto innovador.

Recursos: como se indicó el punto de partida del proyecto es contar con el capital de inicio y el terreno.

3.2.3.3. Análisis de acción y resultados anteriores (históricos)

En base a análisis anteriores, se verán los resultados de experiencias pasadas. Un punto importante es que las ventas se hacen mientras se construye el proyecto, así estos ingresos contribuyen al financiamiento del mismo.

Otro factor importante es el nicho de mercado al que se dirigieron proyectos anteriores. Mucho tienen que ver los acabados de los proyectos inmobiliarios y la ubicación de la obra, ya que estos son determinantes en el precio y por lo tanto del mercado objetivo

3.3. El proyecto como una actividad multisectorial

El proyecto está dirigido a varios interesados los cuales conformarán la demanda para este producto. Para encontrar entonces la demanda primaria se debe identificar los posibles clientes, es decir personas que tengan la capacidad y disponibilidad para obtener un producto así. Los interesados serán constructores de proyectos inmobiliarios, que deseen asesoramiento o mejorar su manera de operar. Entre estos se encuentran arquitectos, ingenieros civiles que operen individualmente o en sociedad, inversionistas que deseen llevar a cabo proyectos inmobiliarios y empresas constructoras, en definitiva cualquier promotor de proyectos de esta naturaleza. En definitiva el proyecto es específico para el sector de la construcción, sin embargo indirectamente se verán beneficiados sectores que mantienen cierta relación con la construcción como son los descritos en el siguiente párrafo.

Otros sectores que se ven alentados mediante este trabajo aunque indirectamente como se dijo son los proveedores de materias primas, mano de obra y demás insumos relacionados con la actividad de la construcción ya que al aplicar el proyecto se tendrán nuevas obras inmobiliarias y por lo tanto se necesitará de estas materias primas e insumos.

Empresas corredoras de bienes raíces también se verán beneficiadas el momento que existan nuevas obras ya que podrán ofrecer más opciones a los posibles clientes.

3.4. La intervención del Estado que afecta al área del proyecto

Para tratar de solucionar el problema del déficit de vivienda, el Estado ecuatoriano ha creado instituciones como, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), aunque esta no sea su finalidad de todas maneras contribuye a la construcción de viviendas. Dentro de esta institución (IESS) se encuentran las Juntas de Reconstrucción y el Instituto Nacional de la Vivienda (INV.); sin embargo estos no tienen planes ni programas financieros estructurados para asumir la responsabilidad de dar vivienda a todo el país.

"Como consecuencia de la llamada Carta de Bogotá de 1960 y de los postulados del presidente Kennedy, a través de la Alianza para el progreso y de la Conferencia de Punta del Este en 1961, en nuestro País en el mismo año se expidió una ley de emergencia y se crea el BEV en sustitución del INV".⁵

"Las finalidades del BEV organismo financiero y crediticio del sector vivienda que forma parte de las entidades financieras públicas se divide en dos vertientes: la primera, desarrolla una política crediticia tendiente a la solución del problema de vivienda urbana y rural mediante la acumulación y provisión de los fondos destinados a la construcción, adquisición y mejoramiento de la vivienda de mediano y bajo costo; y la segunda, promueve y estimula la fundación de las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda".⁶

El BEV se estructura en 1962, y en 1963 inicia la aplicación de los programas para la solución al problema de déficit de vivienda en el país.

⁵ JNB-BEV informe 72 meses de labor pag. 8. 1977

⁶ idem

"Posteriormente se crea la Junta Nacional de la Vivienda (JNV) en 1973, como organismo rector en materia de vivienda, asumiendo el BEV, exclusivamente, la condición de organismo financiador en dicha materia"⁷.

El objetivo de estas instituciones es lograr vivienda barata para los estratos populares que no tienen accesos a ellas por otros mecanismos privados de financiamiento. Sin embargo la población que accede a los programas de vivienda de la JNV-BEV son sectores medios, que pueden adquirir una vivienda de mejores características tanto en calidad como en dimensiones, pero deben optar por estas soluciones dado los altos costos del suelo urbano".

"La labor realizada en los últimos tiempos por la JNV-BEV a sido cuantitativamente significativa, pero ha faltado una política nacional de vivienda orientada hacia los estratos más necesitados de la población, carencia de coordinación institucional, falta de investigación, utilización de nuevas tecnologías constructivas planificación urbana de los espacios"⁸.

Por tal motivo las entidades estatales pretenden llegar a los sectores populares mediante la aplicación de:

- Sistemas de urbanización progresiva que comienza dotando a los nuevos programas de servicios populares, los que pueden ser ampliados e incrementados a través de los años.
- Programas de lotes con servicios que entregan a los pobladores los terrenos urbanizados aprovechando la capacidad espontánea de los sectores informales, para construir su propia vivienda y brindándoles la asistencia técnica necesaria.
- Programas Piso-Techo, destinados a los estratos populares de relativa mayor capacidad económica.
- Programas de préstamos para mejoramiento de vivienda destinados a reparar, ampliar o mejorar las viviendas actualmente existentes, agilitando el sistema de concesión de crédito y brindándole la asistencia técnica necesaria para su más útil aprovechamiento por parte de los usuarios.

⁷ Revista Trama # 39 Pag. 66

⁸ idem

A estos lineamientos pueden también acceder los sectores medios del país que han visto disminuida sus posibilidades de acceso a una vivienda propia. Para cumplir con los objetivos de proporcionar vivienda las Instituciones Estatales han emprendido la planificación y construcción de un gran número de programas habitacionales.

Estos programas habitacionales no han podido dar solución total y efectiva al déficit de vivienda existente debido a la velocidad del incremento poblacional y a la falta de implementación de políticas de vivienda, las mismas que son elaboradas con ligereza y poca profundidad.

3.4.1. Políticas Habitacionales

"El Estado mediante el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) orienta las políticas habitacionales hacia el logro de un cambio radical del comportamiento de las instituciones, tanto públicas como privadas que operan en ese campo. Este cambio busca que el problema habitacional del país sea enfrentado por la suma de esfuerzos de los sectores público y privado"⁹.

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) ha tratado de implementar nuevos mecanismos financieros habitacionales, mediante la creación una ley llamada PROYECTO DE REGLAMENTO DEL SISTEMA DE SUBSIDIOS HABITACIONALES. En esta situación el BEV considera imprescindible darle un nuevo enfoque al sistema habitacional del país, partiendo del problema financiero existente. Este nuevo sistema financiero habitacional implica un cambio radical en el comportamiento de las instituciones tanto públicas como privadas.

El objetivo es lograr que en el sector financiero habitacional intervenga la institución privada tanto en el campo de generación de soluciones de vivienda como en el de su funcionamiento a corto y largo plazo. Siendo el Estado el que crea los incentivos que atraigan la participación de dichas instituciones financieras, promotores y constructores privados.

⁹ Política nacional del desarrollo urbano vivienda y saneamiento ambiental MIDUVI 1994 pag 35

Por último cabe mencionar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), que en estos últimos meses ha tomado la medida de volver a dar créditos hipotecarios, lo cual aumentará la demanda sobre nuevos proyectos, ya que uno de los requisitos que se deben cumplir para comprar una vivienda a través de este crédito es precisamente que la unidad sea nueva, y es justo el tipo de producto que se pretende ofrecer a través de esta propuesta.

3.5. Análisis FODA y Factores críticos del éxito

A continuación se presenta el cuadro donde a partir de los análisis anteriores se realiza un FODA a partir de los puntos que más importancia tienen en cuanto concierne a la idea de operar en la industria de la construcción de viviendas.

No	Descripción	FODA	Estrategia
1	Inestabilidad política	Amenaza	
2	Intervención del estado (préstamos hipotecarios, bonos de vivienda)	Oportunidad	Construir casas completas
3	Estabilidad económica mayor seguridad para inversionistas	Oportunidad	Vender ofreciendo plan de financiamiento
4	Ubicación del terreno	Oportunidad	Focalización
5	Facilidades de transporte y ubicación de centros de comercio	Amenaza	Reinversión de utilidades
6	Crecimiento de las ciudades	Oportunidad	Constante búsqueda de nuevas oportunidades
7	Diferente tipo de clientes	Amenaza	Opciones: en acabados y en dimensiones.
8	Competencia de precios	Debilidad	sacrificar utilidad en lo posible
9	Similitud ente los productos ofrecidos (características)	Debilidad	Diferenciación
10	Reputación de los competidores de la industria	Debilidad	Destacar el nombre de la empresa en las obras
11	Inversión inicial	Debilidad	Financiarse con la venta en planos
12	Gran disponibilidad de mano de obra y materiales	Oportunidad	Comprar al por mayor
13	Déficit de vivienda mayor en clases económicas bajas	Oportunidad	Focalización
14	Influencia sobre el centro de compra	Oportunidad	Ofrecer adicionales
15	Avances tecnológicos aminoran costos	Oportunidad	Adquirir maquinaria
16	Fácil salida de la industria	Oportunidad	Rentar la maquinaria y la mano de obra

17	Fuerte competencia entre proyectos similares	Oportunidad	Follow the líder
18	Modalidad común de la industria es vender en planos	Oportunidad	Plan de financiamiento 30% obra negra > hipoteca 70%
19	Industria madura con varios competidores	Amenaza	Follow the líder
20	Lucha por obtención de terrenos	Debilidad	
21	Escaso capital de trabajo	Debilidad	Comprar terreno hacer casa modelo y cerramiento
22	Arquitectos experimentados conocen o tienen su equipo de trabajo	Fortaleza	Contratar arquitectos con experiencia
23	Tendencia de la población a crecer	Oportunidad	Dar vivienda a los nuevos habitantes
24	Déficit de vivienda	Oportunidad	Focalizarse en la parte de la población del déficit

Este cuadro está ampliado en el anexo C FODA donde se puede observar la primera fila con el nombre de descripción, los factores que se encuentran en esta fila son los que de acuerdo con los análisis anteriores son bastante influyentes, en los cuales se pone atención para tener éxito en la industria. Estos factores, pueden resultar amenaza, oportunidades, debilidades o fortalezas, en cuanto a la situación en la que se encuentra alguien que desea iniciar a operar en la industria, lo cual está señalado en la fila nombrada FODA. La siguiente fila como su nombre lo indica es la calificación la cual se le da a este factor siendo en una escala de importancia del 1 al 5, la menor calificación en cuanto a importancia medida por su influencia sobre la posición de un primerizo en la industria, la siguiente filas (consecuencia) es el tipo de influencia que se analizó, para basándonos en esto crear iniciativas (siguientes 2 filas) y una estrategia para cada factor.

En cuanto al análisis de la cadena de valor se observa que los factores críticos para el éxito son: todos los recursos necesarios es decir que exista materia prima, maquinaria y herramientas necesarias, así como personal calificado para la construcción, el manejo y diseño de los proyectos, de esta manera observamos que la inversión que se debe realizar debe cubrir por lo menos lo anteriormente mencionado. Una empresa nueva enfrenta la falta de capital de trabajo por esto la estrategia para financiarse será la venta en planos y trabajar con el capital de los clientes. Esto es determinante ya que para poder financiar todos los recursos anteriormente mencionados tendrá que ser factible la venta en planos y que sus clientes cuenten con un capital para hacer el pago de la entrada del producto que desean adquirir.

PROPUESTA ESPECÍFICA

4.1.- Proyecto

El modelo de administración de proyectos inmobiliarios está dirigido a facilitar las operaciones de una organización que pretenda aportar en la solución del problema de déficit de obras inmobiliarias en general. Es un sistema a seguir mediante el cual se logrará construir exitosos proyectos de construcción que puedan satisfacer las necesidades de sus futuros ocupantes.

El problema social del déficit de obras inmobiliarias que está enfrentando las ciudades por su expansión, ha provocado que la industria de la construcción tenga actividad y la sigue teniendo e incluso se puede decir que en el futuro mantendrá esta actividad ya que al examinar la industria se observa un patrón en el modo de operar que está íntimamente relacionado con el crecimiento poblacional. Así entonces, mientras las ciudades crezcan la industria tiene actividad. Un ejemplo bastante claro de esto es la construcción del nuevo aeropuerto de Quito en Tababela, una población ubicada a 45 minutos de Quito, en automóvil, tomando como punto de salida el Partidero a Tumbaco del nuevo túnel Guayasamin, por lo que las obras de construcción serán necesarias para las personas que tengan sus futuros hogares y trabajos en esta zona del aeropuerto y en los lugares entre esta zona y el límite anteriormente establecido, así también se tendrán que construir obras públicas para el funcionamiento de esta nueva parte de la ciudad.

Además se puede observar que el crecimiento de Quito se caracteriza por tener edificaciones más altas en su centro y en las afueras de la ciudad, edificaciones con menos altura, esto nos da la pauta de que en las zonas centrales se ubican los lugares de comercio, por lo tanto son los lugares de trabajo y en las zonas laterales de la ciudad están los lugares de vivienda, así Quito en un futuro atravesará cambios en su parte central con la construcción de nuevos edificios y en sus partes laterales con la construcción de viviendas, esta distribución es

por lo general lo que sucede en la mayoría de ciudades lo cual nos sirve como pauta para saber el tipo de proyectos que se pueden realizar en las diferentes zonas de las ciudades.

Lo mencionado anteriormente pretende demostrar que la industria siempre puede tener actividad, es por eso que el modelo desarrollado en este trabajo trata de agilizar y facilitar la actividad de esta industria y poder hacer mejor frente al problema de déficit de obras de construcción en general.

En definitiva la propuesta es invertir en la industria de la construcción de viviendas, por ser esta una industria rentable en la actualidad (30% anual), y además aporta con la solución de problemas sociales del país. Mediante el presente trabajo se examinará la industria en general y se escogerá una estrategia para ingresar y además desarrollarse en la industria.

4.1.1- Los productos o alcance del proyecto

El proyecto pretende ser útil para hacer edificaciones destinadas a ser utilizadas para lugares de trabajo, negocios y hogares; sin embargo en un inicio se empezará a realizar construcciones que sirva para ser viviendas. En este caso se examinarán los factores (sociales, económicos, políticos, etc.) que puedan influir en las características que deban tener las edificaciones para su máximo aprovechamiento. Además de lo dicho, también se hará un estudio de mercado para cada ocasión y se crearán edificaciones acordes con las necesidades del mercado al que esté destinado cada proyecto.

Misión

Construir y vender viviendas a quienes las precisan mediante la gestión inmobiliaria de manera ordenada y planificada y que se ajusten a las necesidades de sus futuros ocupantes, generando de esta manera trabajo y oportunidades de inversión.

Visión

Mediante la reinversión participar cada vez en más proyectos inmobiliarios, mantener la empresa en constante funcionamiento y así lograr que la organización funcione sin necesidad de endeudarse y generar mayores utilidades.

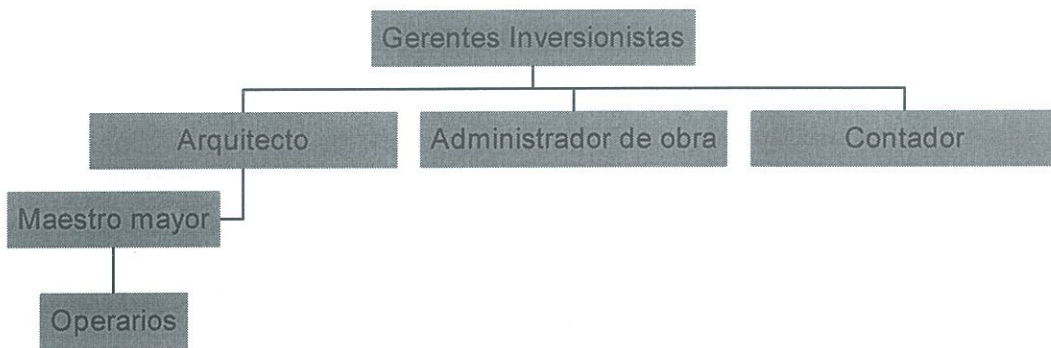
Objetivos Corporativos

- Generar trabajo y oportunidades de inversión ofreciendo a sus inversionistas una rentabilidad de por lo menos un 30 % anual.
- Aportar a la solución de déficit de obras inmobiliarias en las ciudades en crecimiento, logrando la venta total de las nuevas unidades construidas al final de cada uno de los proyectos que se hagan.

4.1.2- Las estrategias de entrada y crecimiento

Para tener una primera experiencia en la industria y apoyados en la misma se va a crear un primer modelo basado en la experiencia que se obtenga del laboratorio de este documento denominado “Conjunto Residencial Bélgica”. A partir de esta experiencia se planea hacer replicas de este proyecto o similares y comenzar también a expandirse y buscar nuevas oportunidades para hacer nuevas edificaciones con diseños diferentes y para fines diferentes.

Participar en diversos proyectos, para ir creciendo y reinventándose con el fin de mantener el modelo actualizado y completo. Para lograr un gran impacto con esta estrategia de entrada y partiendo de este único proyecto, se mantendrá un organigrama reducido de la empresa buscando su dinamismo y costos bajos:



Se dice organigrama reducido ya que, comparado con el organigrama del Capítulo 10, se observa que es la misma base pero con menor personal por tratarse de un solo proyecto y se lo utilizará como piloto para la creación del modelo. De esta manera se pondrá a prueba la idea propuesta, se la implementará y modificará de ser necesario para su óptimo aporte.

Después de esta experiencia, se planea seguir construyendo, así el primer paso será conseguir los fondos necesarios para hacer la inversión inicial y comprar terreno, hacer un cerramiento y una casa modelo, misma que servirá para realizar las ventas en planos para el resto de la obra que será un conjunto habitacional, ya que este tipo de obra permite la construcción progresiva y así hacerlo a medida en que se vaya vendiendo la obra. Esto se realizará mediante inversionistas que pueden ser grandes o pequeños. Estos inversionistas pueden también ser nuestros futuros clientes ya que, al hacer crecer su dinero, este mismo puede ser reinvertido en obras futuras, y acceder a la compra de una unidad de vivienda si no lo pueden hacer desde ya por la falta de capital; es decir, lo que se conoce como vender en planos.

La dificultad principal, entonces, es conseguir la inversión inicial necesaria y un terreno adecuado para empezar a construir no solo la primera obra, sino en cualquier momento puede surgir este impedimento, en estos casos se tendrá que hacer proyectos de menor dimensión, hasta generar mayor cantidad de dinero, aunque como se indicó, habrá una planificación y estricto control en el desarrollo de cada proyecto.

Se planea hacer un plan de ventas en el cual, antes de construir la casa, el cliente hará su primer abono completando el 30% del valor total de casa, lo cual según el estudio de mercado (Capítulo 5), que se hizo para el presente documento es la manera más común de manejarse de la competencia existente en la ciudad de Quito, con esta cantidad se puede ya construir la obra muerta la cual se puede hipotecar en una institución financiera y con el préstamo obtenido, se terminará la casa. Se planea que el cliente sea el prestamista, de esta manera la empresa se libra de deudas y logra la venta.

De esta manera se obtendrá financiamiento y clientes a la vez. Como se observa se tendrá que conseguir clientes e inversionistas, así que se tendrá dos productos uno financiero y otro que vendría a ser la obra.

El beneficio que obtienen los inversionistas obviamente es el crecimiento de su capital y el cliente de la obra lo que obtiene como beneficio es que no necesita disponer de todo el capital para comprar un terreno y construir una casa, sino que con la ayuda de la organización pueda construir la obra muerta de su casa y así acceder a un préstamo que lo pagará ya viviendo en la misma.

Las estrategias de entrada y sobre todo la de crecimiento estarán basadas en la consecución de terrenos y examinar la oportunidad que estos ofrezcan. En otras palabras, encontrar el uso óptimo del terreno el cual estará determinado por su forma y su ubicación. Así se tendrá que comparar entre los terrenos de venta mediante una investigación, cual es el mejor uso que se le puede dar a los mismos.

Un punto a favor de lo mencionado en el párrafo anterior es la poca existencia de barreras tanto de entrada, a excepción de la inversión inicial, como de salida de la industria ya que así se puede parar las operaciones o suspenderlas por completo de ser este el caso si no existiera la oportunidad u oportunidades indicadas para la inversión. Así también se ofrece solo buenas oportunidades a los inversionistas y esto mejorara su disposición de inversión, además algo que se destacará el momento de vender el proyecto a los inversionistas y así contar con los recursos necesarios para construir será que el factor riesgo se ve disminuido, ya

que si no se logran las ventas en el tiempo esperado o como caso extremo que no se logren las ventas siempre se contará con la obra, es decir los inversionistas pasarán a ser los dueños de la obra.

Al existir en esta industria una competencia monopolística los productos se ven obligados a diferenciarse en algo más que el precio ofrecido ya que existen varios productos similares a precios similares de tal manera que los clientes preferirán aquellos de mejor diseño o que tengan algo adicional como áreas verdes, canchas, gimnasios, mejores planes de financiamiento, etc. Se planea para cada caso, si se cuenta con las posibilidades económicas, invertir en este tipo de diferenciación de productos para poder hacer mejor frente a la competencia.

Muchas veces los arquitectos tienen ya un grupo de trabajo y estos también ofrecen rebajas en los precios de sus bienes y servicios a dichos arquitectos, así los arquitectos que se contraten para cada uno de los casos serán preferentemente los que ya cuenten con experiencia, de tal manera que conozcan equipos de trabajo (mano de obra) y proveedores que tengan una mejor disposición a negociar sus precios y así obtener descuentos, que como se mencionó, se traducirán en menores costos para la empresa así poder también mejores precios a los clientes de las obras inmobiliarias creadas por la organización.

Los arquitectos entonces serán contratados por sus ofertas, y de entre estas obviamente se escogerá al que mejor rentabilidad ofrezca, para control de la compra y uso de los materiales, así como rendimiento de la mano de obra y del cumplimiento de la labor del arquitecto se contará con un administrador de obra el cual se encargará de este control y del marketing en general y ventas del proyecto que esté a su cargo.

Se planea también a futuro crear una imagen de empresa de confiabilidad de tal manera que tanto los clientes como los inversionistas prefieran a esta organización, además, en un futuro, también se extender los alcances de la organización y operar a nivel país, lo cual ayudará a obtener de entre varias opciones de terrenos e inversión la que más rentabilidad ofrezca, después de un análisis de cada una de las posibilidades de inversión, además así se

podrá aportar con la continuidad de trabajo, ya que si en cierta ciudad del país la construcción no está muy activa por el poco crecimiento de la misma, se puede operar en otra que esté atravesando un mejor momento para esta industria.

4.1.3- Los conceptos de diferenciación

En esta industria la competencia es fuerte y está dividida ya que la misma se da entre los productos de similares características; es decir, se da por proyecto, así si una empresa construye un edificio de oficinas en cierto sector competirá con otros proyectos de oficinas en ese sector o en uno que sea equivalente, en cuanto a la plusvalía del sector, así mismo se dará entre conjuntos habitacionales, casas individuales, etc. De esta manera las estrategias de diferenciación serán específicas en cada uno de los casos. De todas maneras la estrategia genérica que diferenciará a este proyecto estará basada en un estudio de mercado, además de una administración independiente para cada proyecto. Otro ejemplo se observa en casas individuales donde muchas veces se las hace a partir de lo que el arquitecto y el inversionista decidan pero pocas veces se investiga al resto de ocupantes de la casa y más necesidades específicas. Esto en un inicio nos dará una ventaja ante este tipo de constructores informales, sin embargo existen empresas constructoras con más experiencia y una mejor organización las cuales también utilizan directores de proyectos y además hacen una planificación de acuerdo a estudios de mercado y otros como el presente documento también propone.

Cuando la empresa genere un poco más de capital se dictará cursos de preparación en construcción para que los trabajadores interesados participen de estos, esto servirá para al desarrollar personas estas mismas podrán acceder a un contrato directo con la empresa de tal manera que en un futuro se cuente con personal capacitado y perteneciente a la empresa, el objetivo de esto es formar maestros mayores mismos que estarán a cargo de la supervisión de una o varias obras según sea el caso, de esta manera una sola persona puede organizar varias cuadrillas en una misma obra o incluso en varias lo cual ahorrará tiempo y dinero en el proceso de construcción. En la actualidad existen centros de capacitación, sin embargo las personas que trabajan en este campo no necesariamente buscan prepararse sino simplemente trabajar, y su aprendizaje lo hacen en el lugar de trabajo de una manera bastante informal y

que además les toma más tiempo del que debería, ya que sus superiores no están dispuestos a colaborar con el aprendizaje de otros, ya que no desean tener competencia por parte de otras personas que puedan también desempeñarse en sus actividades.

La focalización en un segmento de la población cuyos integrantes no son propietarios de viviendas, por la insuficiencia de capital para inversión, entonces la manera en la cual estas personas puedan acceder al capital es por medio de un préstamo con el cual se pueda financiar a través del tiempo, este target de mercado está desatendido por los proyectos del estado ya que los bonos para la vivienda y demás proyectos como los realizados por el MIDUVI están dirigidos a un mercado de una clase económica más baja que es donde gran parte del déficit de vivienda del Ecuador, por otro lado las personas que disponen de capital para obtener viviendas, las construyen por sus propios medios o compran unidades ya construidas. Los préstamos hipotecarios que se pueden obtener por medio de las diferentes instituciones financieras privadas o públicas son un gran apoyo para el segmento al cual se piensa atender mediante el presente trabajo. En definitiva la focalización será la estrategia que se utilice para la realización de proyectos, por lo menos en un inicio, ya que como se mencionó en el futuro se planea hacer diferentes tipos de obras que no necesariamente serán para el mismo fin (vivienda), ni para el mismo segmento.

Por último se aconseja hacer una sociedad entre profesionales que puedan, además de ser inversionistas, también aportar con sus conocimientos, así los socios pueden ser arquitectos, ingenieros civiles, administradores, especialistas en marketing, abogados o contadores.

ANÁLISIS EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1- Consumidores

Como se observó, la territorialidad es una necesidad de primer orden, de tal manera, todas las personas en algún momento de su vida necesitarán abastecerse de un producto que satisfaga esta necesidad de territorialidad. Entonces las personas que tengan las posibilidades y el deseo de obtener un producto inmobiliario nuevo en el sector en el que se ofrezca serán nuestros consumidores. Con el estudio de mercado para cada proyecto se determinará, según el sector en las diferentes ciudades, cual es el mejor producto a ofrecer según las características y tendencias socioeconómicas del mismo. De esta manera, aprovechando bien el espacio físico del terreno, los consumidores de estas nuevas obras serán fáciles de encontrar y esto agilizará las ventas, lo cual por supuesto mejora la rentabilidad de la inversión.

En un inicio se enfocarán los esfuerzos sobre la investigación del mercado en una sola región que será la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito o sus cercanías más concretamente, se ha elegido este lugar para empezar ya que Quito es una ciudad con tendencia a crecer en el país, por el hecho de ser la capital, con mayor proyección comercial, por lo tanto laboral y que brinda más oportunidades en cuanto a servicios como la educación, entretenimiento, facilidades de transporte, etc., además de la gran cantidad de obras que se construyen en la actualidad, lo cual nos indica que existe un mercado activo para este tipo de negocio. A pesar de lo atractiva que suene la frase anterior esto no significa que existirá un mercado seguro, ya que la competencia es bastante fuerte justamente por la gran oferta que se puede observar en anuncios en general, publicados en la capital del país.

La organización operará en Quito y sus cercanías, en un comienzo, ya que de esta manera además de tener una primera experiencia en la industria, podrá presentarse a la misma, con menos gastos ya que la movilización de personal para examinar el entorno en otros lugares fuera de la ciudad de Quito, y demás gastos relacionados al giro del negocio será

evitada al hacer los primeros proyectos, o por lo menos el primero en la ciudad de Quito. En un futuro se planea expandir los alcances de la organización a otras ciudades lo cual permitirá escoger proyectos realizables con un mayor número de alternativas.

5.1.1- Investigación de mercado

La investigación que se realizará servirá específicamente para probar la existencia de ventas en la actualidad para el tipo de productos propuestos en este documento, con esto se confirmará la factibilidad del proyecto. Además brindará información sobre la manera de operar en la industria; es decir, de su cadena de valor y además información sobre la competencia. Para esto se planea realizar una investigación exploratoria que brinde la información necesaria sobre la manera de operar en la industria y la cantidad de ventas estimada para este tipo de proyecto por medio de la experiencia ganada por personas involucradas en el tema, después se realizará una investigación en la que se medirá la velocidad en la que se realizan las ventas, en una muestra de las obras inmobiliarias que existen actualmente en el mercado, con el fin de obtener una idea de si existe o no demanda para este tipo de productos.

5.1.1.1- Investigación Cualitativa

Para familiarizarse más con el mercado en el cual se piensa operar con el presente proyecto se realizó una investigación en la cual se entrevistó a 7 personas entre las cuales se encuentran 3 arquitectos, tres vendedores y un jefe de producto perteneciente a una institución financiera, los cuales respondieron a todas las preguntas de la entrevista planteada, además dos arquitectos más y dos vendedores más, con la diferencia que estos últimos no contestaron precisamente solo las preguntas de la encuesta sino que se tuvo la oportunidad de tener acceso a estos durante el transcurso de la investigación de todo el presente trabajo e incluso se recolectó información de manera informal de parte de proveedores para construcción, todo esto gracias a la información obtenida en el proyecto laboratorio “Conjunto residencial Bélgica”.

Objetivo

Se quiere averiguar principalmente la existencia de ventas en nuestro medio en la actualidad y la velocidad con que estas se realizan en cuanto a la competencia se refiere es decir entre los proyectos que están en oferta en la actualidad, valernos de esta información obtenida para poder hacer una proyección de ventas y así estimar los ingresos para un flujo de caja, también se desea saber la manera de operar que tiene compañías constructoras o constructores independientes que se dedican a ofertar este tipo de conjuntos habitacionales y edificios destinados a viviendas, en cuanto a la realización de ventas, su financiamiento, si ofrecen financiamiento a sus clientes, etc., en definitiva se quiere tener una idea de cómo empezar a operar en la industria ya que por ser una organización nueva no se tiene experiencia en giro del negocio Como se planea iniciar actividades en la provincia de Pichincha y más concretamente en la ciudad de Quito y sus alrededores, el estudio que se realizó se centró principalmente en conocer las condiciones en esta área. Como se mencionó, se planea en un futuro operar en otras ciudades también por lo tanto también se tendrá que investigar la situación del mercado en dichas ciudades en su momento.

Problema de investigación de mercados

El problema de la organización es la falta de capital para iniciar las obras que tiene por fin satisfacer la necesidad de vivienda propia que tiene el Ecuador, entonces para esto necesita conseguir inversionistas. También al no tener experiencias pasadas se desconoce la manera de operar en cuanto a ventas. En definitiva a una organización naciente le falta tener una idea general sobre su competencia. Las preguntas de investigación que responderá el arquitecto serán:

1. ¿Cuál es el tiempo aproximado de construcción.
2. ¿Con qué tipo de obra se recomienda iniciar tomando en cuenta la situación de alguien que quiere iniciar en la industria, y cuenta con recursos limitados?

Las preguntas para el vendedor y la jefe de producto serán:

3. ¿Cuál es el tiempo estimado de ventas en la actualidad?
4. ¿Qué mecanismos o estrategias se acostumbra a utilizar en cuanto a las ventas en la industria?

Procedimiento

Para transmitir seguridad a los inversionistas en cuanto invertir en esta industria, se analizará la manera de operar tradicional de empresas que ya se dedican a esto y además se realizará entrevistas a expertos que se desenvuelvan en la industria en la actualidad.

Se realizó una investigación de tipo cualitativa, se realizaron entrevistas a expertos para contestar las preguntas anteriores. Para esto se concertaron citas personales con los tres arquitectos, con tres personas con experiencia en ventas y con un jefe de producto en una mutualista, mismas que ofrecen ayuda en cuanto a financiamiento y ventas. Además mediante estas entrevistas también se obtendrá un panorama general de cómo empezar a operar en la industria y hacer un plan para proyectarse y mantenerse en operación.

Las entrevistas se las hicieron de manera individual con cada uno de los participantes, además como realizador de la investigación tuve la oportunidad de mantenerme en contacto con la mayoría de estas personas durante la realización de este documento y los participantes colaboraron resolviendo dudas en cuanto a más inquietudes.

De las respuestas de dichas entrevistas se logró obtener la siguiente información:

Arquitectos

1 y 2. ¿Cuál es el tiempo aproximado de construcción, qué maneras de operar existen y que se recomienda para empezar en la industria, contando con recursos limitados?

Esta pregunta fue respondida específicamente por los arquitectos los mismos explicaron que es relativo el tiempo de construcción en cuanto a las dimensiones de la estructura como es obvio. Para empezar en la industria y además con recursos limitados, recomendó empezar por un proyecto habitacional de casas de tal manera que la inversión inicial no sea un obstáculo ya que se puede construir solamente una casa que servirá de modelo y a partir de esta realizar las ventas y trabajar con el capital de los clientes. En cuanto al tiempo aproximado de construcción de una casa de dos plantas con tres dormitorios, cocina sala, comedor y tres baños, de aproximadamente 100 m² de construcción, tomaría tres meses en cuanto a la construcción en obra negra y dos meses más los acabados, es decir en cinco meses se terminaría la casa en su totalidad, las características de las unidades habitacionales serán de

tipo económico ya que esto disminuirá la inversión inicial, además que se recomienda también encontrar un terreno igualmente económico por lo cual sus clientes también serán de una clase económica media baja. Este tipo de casas son las que por lo general se construyen en sectores de la ciudad de Quito no tan centrados, sino sectores en los cuales el precio del terreno no es muy alto, y el nivel económico de sus ocupantes es bajo. De tal manera el producto que se ofrece tampoco es de un costo demasiado elevado. Por otro lado mencionó que varias empresas o personas que operan en la industria proceden de esta manera (venta en planos).

Jefa de producto y vendedor (cliente fantasma mutualista)

3.- ¿Cuál es el tiempo estimado de ventas en la actualidad?

Vendedor de bienes raíces

De acuerdo a experiencias pasadas respondió que la mayoría de proyectos de características similares a las que posee un conjunto habitacional como el que recomendó el arquitecto de alrededor de 25 casas se realizan en aproximadamente 6 meses; así, citó un ejemplo y mencionó que de un conjunto de treinta casas ubicado en la vía al monumento “Mitad del Mundo” que habían empezado a vender hace 5 meses ya solo le quedaba una casa por vender.

Jefe de producto

Al que nos referimos es la persona que se encarga de trabajar con constructores ajenos a la mutualista donde ella trabaja, “Mutualista Pichincha”, así ofrece ayuda en las ventas, este respondió que si se contrata los servicios que la mutualista ofrece, basado en experiencias pasadas se pueden vender alrededor de tres casas por mes.

Las dos personas entrevistadas son trabajadores en la “Mutualista Pichincha”.

4.- ¿Cómo se acostumbra a operar en cuanto a ventas en la industria?

La respuesta para esta pregunta fue la misma para cada entrevistado, dijeron que se la realiza en planos, de esta manera se aporta al financiamiento de la obra y se asegura de que el proyecto se llegue a terminar.

La manera que se utiliza en cuanto a la promoción es anunciarse en revistas especializadas en construcción, periódicos, participar en ferias de la construcción, mediante páginas Web o correo electrónico y también anunciarse en vallas publicitarias.

Además existen productos como el ofrecido por la mutualista que promueve las ventas anunciando el conjunto en boletines, páginas Web, sus oficinas dentro y fuera del país, además de poner a disposición toda su fuerza de ventas y sus bases de datos, que al ser una empresa de grandes dimensiones y gran experiencia en este tipo de negocios es extensa.

En tanto a las 2 personas de ventas que también fueron entrevistadas además de la ya mencionada estas trabajan en un organización de venta de bienes raíces, estas respondieron que las ventas que ellos pueden realizar por mes ascienden a 5, estos operan vendiendo obras de varios proyectos pertenecientes a diferentes constructores, la empresa se encarga de promocionar poniendo anuncios en periódicos, revistas, participando en ferias, etc., además estos llevan a los clientes a los diferentes conjuntos y estos mismos se encargan de mostrarla y además examinan al cliente en cuanto a su capacidad de pago y endeudamiento es decir cómo está en cuanto a condiciones de crédito, la comisión que estos cobran es va desde el 2% en adelante dependiendo al acuerdo que se llegue en la negociación con el constructor.

Además de estos también se pudo averiguar que existen varias anomalías en cuanto a este sistema de ventas a través de empresas o personas que operan de manera similar, entonces el momento de contratar a estas personas u organizaciones hay que poner atención en cuanto que pueden operar de manera no ética, así pueden llegar a estafar a los clientes. La manera en que lo hacen es mostrando la casa modelo y ofreciendo una reserva de una de las unidades por una suma no muy alta de alrededor de 150 a 200 dólares americanos lo cual cobran directamente estas personas o empresas no éticas y después no dan razón al cliente de la continuidad del negocio, por lo tanto es conveniente establecer un contrato cuando se trabaje de esta manera en el cual se especifique que para realizar cualquier venta, reserva, etc., se presente personalmente obligatoriamente al cliente a la empresa y así evitar estas anomalías que pueden ocurrir.

Algo más que se pudo averiguar es que las mutualistas que venden proyectos propios y ajenos, como es obvio tratarán de vender primero los suyos y después los ajenos y de esta manera pueden en algo controlar la competencia.

Conclusiones

De acuerdo a las entrevistas realizadas se determinó que la manera común de realizar ventas en la industria, es la venta en planos, la cual garantiza el éxito del proyecto a la vez que contribuye al financiamiento del mismo. Además se puede observar que las ventas son factibles en la mayoría de los casos lo cual nos da una pauta para saber que si existe mercado en la actualidad, en la ciudad y para el tipo de producto que se recomendó hacer para empezar en la industria. Se encontró también que las ventas, al ser parte importante en la realización del proyecto ya que contribuyen a su financiamiento, se las puede hacer con apoyo de instituciones de prestigio y mayor experiencia, además de las formas tradicionales de anuncio como en periódicos, ferias de la construcción, vallas publicitarias, etc. A partir de esto se averiguó más y algo que las mutualistas exigen en el caso de trabajar con su ayuda en las ventas es la exclusividad de las mismas y cobran sobre esto un porcentaje a manera de comisión por ventas de aproximadamente el 5%. Se encontró que existen otras empresas que se especializan en anunciar bienes raíces en otros países, las cuales aseguran que existe un potencial mercado en países donde se agrupan gran cantidad de emigrantes ecuatorianos, lo cuales están interesados en obtener propiedades en su país natal y que estos cuentan con un acceso a préstamos en instituciones financieras de estos países. Estas empresas no piden exclusividad en las ventas y la comisión con la que trabajan es de menor costo, está comprendido entre el 2% y 4%. Estas empresas por su experiencia o métodos para obtener bases de datos, cuentan con los mismos y de esta manera pueden realizar las ventas más rápidamente.

Recomendaciones

- Encontrar datos primarios y secundarios que confirmen la existencia de ventas actuales.
- Trabajar en un inicio en cuanto a ventas con esfuerzos propios y apoyados en empresas que ayudan a la promoción y así poder aprovechar el mercado en el extranjero, y como un

plan de contingencia en el peor de los casos acudir a una mutualista u otros y hacer mediante esta institución todo el proceso de las ventas.

5.1.1.2- Investigación exploratoria

Problema de Investigación de mercados

Al no saber con exactitud el tiempo que tomarán las ventas de un proyecto inmobiliario, no se puede determinar con exactitud la rentabilidad que se puede ofrecer a los inversionistas, además de desconocer si existe o no mercado para el producto que se planea ofrecer. Entonces el problema que se tiene es que existe incertidumbre en cuanto a si existe ventas para las obras similares a las que se planea hacer y se desconoce también el tiempo aproximado en que se las realiza.

Objetivo

Determinar si existen ventas para las obras inmobiliarias que se ofrecen en la ciudad de Quito y sus alrededores, determinar el sector donde se encuentran, las características de sus unidades, fecha de inicio de la construcción del proyecto y la velocidad con la que han realizado sus ventas.

Procedimiento

Se realizaron 25 encuestas mediante teléfono o visitando las obras que se encuentran disponibles en el mercado actualmente, en parte de la zona norte de Quito, con el fin de obtener información acerca de las ventas de los proyectos del lugar, se puede apreciar información de las obras seleccionadas para la investigación en el Anexo A (ventas competencia). Lo que se quiere determinar será el año en que lanzaron el proyecto ya que desde este momento pueden empezar las ventas pues primero se necesita tener en orden los requisitos legales especialmente los de propiedad horizontal para empezar las ventas, de esta manera se tomará como fecha de inicio de las mismas el momento en que se lanza el proyecto para realizarlas en planos. Contando con los datos del número de unidades ofrecidas en la totalidad del proyecto y el número de unidades disponibles hasta el momento, la diferencia de estas dos está dividida para el número de meses de venta (desde que se lanzó el proyecto hasta la fecha), nos dará un promedio del número de unidades vendidas por mes.

La encuesta consta de las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es el nombre del proyecto?
- 2.- ¿Cuál es el precio?
- 3.- ¿En que sector de la ciudad se encuentra ubicado el proyecto?
- 4.- ¿En qué fecha o año se lanzó el proyecto?
- 5.- ¿Qué número de unidades ofrece el proyecto en su totalidad?
- 6.- ¿Cuántas unidades tiene disponibles al momento?
- 7.- ¿Cuál es el número de metros cuadrados de las unidades?

Se presenta la tabulación de los datos obtenidos. Anexo A. Ventas competencia.

Después de la recolección de datos que se la hizo como se mencionó visitando obras en oferta en parte del norte de la ciudad o llamando por teléfono a las mismas, para poder responder el cuestionario diseñado para esta investigación; se sacó la media del tiempo en que se vendieron las casas y la media del número de casas vendidas por todas las obras elegidas para la investigación mismas que fueron seleccionadas la publicación del comercio en la revista construir sección guía inmobiliaria, los proyectos elegidos son los administrados en la zona de la Delicia.

Luego de esto se dividió la media de unidades vendidas para la media de meses que tomó hacer las ventas y nos queda como resultado 2.2 unidades vendidas por mes según el Anexo A (ventas competencia) que es el valor del número de casas que se venden por mes según los datos de este estudio, lo cual corrobora la información obtenida en la investigación de mercados cualitativa, no en el mismo número pero confirma la existencia de mercado.

Si se observa la actividad que tiene la industria se ve que existen empresas que ofrecen no solo uno, si no varios proyectos a la vez. Por otro lado se puede observar que existe una oferta muy diversa en cuanto a dimensiones de los productos, ubicación en la ciudad, nivel de acabados y por consiguiente precios, lo cual nos indica que el mercado está dividido por nichos, los cuales serán determinados por el sector geográfico que ocupan en la ciudad.

Esta investigación fue realizada por una sola persona (autor) donde pudo apreciar algunas particularidades:

- Las empresas constructoras operan en su gran mayoría con financiamiento directo para la entrada que es aproximadamente el 30% de la obra y el 70% se lo hace mediante créditos bancarios o de otra institución financiera.
- Las mutualistas tanto como las constructoras más conocidas y de mayor tamaño (con mayor actividad) son bastante cuidadosas en cuanto a la información que brindan a sus clientes, lo cual da la pauta de que cuentan con un departamento de ventas mejor preparado, además su fuerza de ventas lleva un registro de sus clientes y estos son insistentes en cuanto a lograr las captaciones. Además se pudo apreciar estrategias de venta como apresurar la compra con la justificación de que no quedan muchas unidades disponibles.
- Se confirmó la actividad de algunas constructoras las cuales se encuentran realizando más de un proyecto a la vez, lo cual demuestra que dentro de la industria existe la posibilidad de tener una actividad constante, esto indica la existencia de mercado.
- Las mutualistas al ofrecer proyectos inmobiliarios y además ofrecer productos que ayudan a vender a otros proyectos pueden anular la competencia al pedir exclusividad en la venta a los proyectos a los cuales ofrecen ayudar con las ventas ya que obviamente preferirán vender sus proyectos antes que los de su competencia.

Gracias al acceso a información del “Conjunto residencial Bélgica” se lograron obtener datos de primera mano los cuales fueron analizadas por separado. Así se tiene que, desde que se empezaron a realizar esfuerzos por vender en enero del 2008, hasta septiembre del mismo año se han vendido 18 casas a un ritmo de dos casas por mes.

Conclusiones

- Con la investigación se corrobora no en su totalidad el número de ventas que se estimaba después de la investigación cualitativa, sin embargo se ve la existencia de mercado para productos inmobiliarios que era el objetivo principal de las dos investigaciones de mercado

que se realizaron, además de los intereses del proyecto y así se dice que el proyecto si es factible de realizarse.

Recomendaciones

- Hacer este tipo estudios en diferentes sectores de la ciudad para otros proyectos en distintas ubicaciones a la analizada en este estudio.
- Mantener una base de datos de primera mano en cuanto a la cartera de clientes además de tener monitoreado el mercado realizando este estudio continuamente. Conforme transcurra el tiempo se podrán obtener datos que indiquen más exactamente el número de ventas por un lapso de tiempo determinado.

5.2- El tamaño del mercado y su tendencia

CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DEL ECUADOR Y PICHINCHA

	ECUADOR	PICHINCHA	%
1950	3.202.757	386.520	12,1
1962	4.564.080	587.835	12,9
1974	6.521.710	988.306	15,2
1982	8.138.974	1.382.125	17,0
1990	9.697.979	1.756.228	18,1
2001	12.156.608	2.388.817	19,7

Cuadro 1. Fuente INEC

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

De esta misma fuente (INEC), se obtuvo proyecciones realizadas para los años siguientes al 2001, en la cual la población para los años enumerados a continuación será:

Año	Total país	Provincia de Pichincha
2008.....	13,805,095	2,720,764
2009.....	14,005,449	2,758,629
2010.....	14,204,900	2,796,838

Como se puede observar, según los datos de las tablas anteriores, la población del Ecuador está en aumento, de tal manera que existen personas con necesidad de nuevas obras inmobiliarias hablando en términos generales.

La industria de la construcción se mantiene en actividad siempre y cuando exista una expansión física de las ciudades u otro tipo de asentamiento, esto viene precedido de un crecimiento de la población ya que mientras más habitantes tenga una ciudad esta necesitará más espacio físico y nuevas obras para poder albergar a sus habitantes. Como vemos en el país existe una tendencia natural al crecimiento, por lo tanto las ciudades necesitan de nueva infraestructura, así como carreteras, instalaciones eléctricas, lugares de trabajo, de recreación, para deportes, educación, etc. De entre estas necesidades la básica y primordial de la población es tener vivienda por la relevancia que tiene al proteger a sus habitantes del medio que los rodea.

Según datos recolectados del INEC, el diario el Universo en una de sus publicaciones afirma que existe un déficit de vivienda en el país de 1,4 millones de unidades habitacionales.

Fuente:

<http://archivo.eluniverso.com/2006/07/19/1200/1207/b63A7DD18C414E2DACAF001E3238CAO.aspx>

También según estudios de caso, se requiere construir alrededor de 150000 viviendas por año y dar mantenimiento a 200 mil viviendas existentes, para satisfacer el déficit de vivienda en el país.

Fuente:

<http://www.multimedios106.com/home/contenidos.php?id=111&identificaArticulo=524>

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA PROVINCIA, CANTÓN QUITO Y CIUDAD DE QUITO – PICHINCHA. CENSOS 1950 - 2001

AÑO CENSAL	POBLACIÓN			TASA DE CRECIMIENTO ANUAL %			
	PROVINCIA PICHINCHA	CANTÓN QUITO	CIUDAD QUITO	PERÍODO	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
1950	386.520	319.221	209.932				
1962	587.835	510.286	354.746	1950-1962	3,50	3,92	4,38
1974	988.306	782.651	599.828	1962-1974	4,51	3,71	4,56
1982	1.382.125	1.116.035	866.472	1974-1982	3,96	4,19	4,34
1990	1.756.228	1.409.845	1.100.847	1982-1990	2,99	2,92	2,99
2001	2.388.817	1.839.853	1.399.378	1990-2001	2,80	2,42	2,18

Cuadro 2. Fuente INEC

TOTAL DE VIVIENDAS, OCUPADAS CON PERSONAS PRESENTES, PROMEDIO DE OCUPANTES Y DENSIDAD POBLACIONAL, SEGÚN CANTONES. – PICHINCHA. CENSO 2001

CANTONES	TOTAL DE VIVIENDAS	VIVENDAS PARTICULARES OCUPADAS CON PERSONAS PRESENTES			POBLA- CIÓN TOTAL	EXTEN- SIÓN Km ²	DENSI- DAD Hab / Km ²
		NÚMERO	OCUPANTES	PROMEDIO			
PROVINCIA Pichincha	709.088	610.668	2.370.525	3,9	2.388.817	13.270,1	180,0
QUITO	555.928	484.074	1.825.586	3,8	1.839.853	4183,0	439,8
CAYAMBE	21.029	16.344	69.591	4,3	69.800	1188,8	58,7
MEJÍA	17.943	14.361	61.889	4,3	62.888	1476,0	42,6
PEDRO MONCAYO	7.823	6.104	25.529	4,2	25.594	336,4	76,1
RUMIÑAHUI	18.434	16.302	65.420	4,0	65.882	138,6	475,3
SANTO DOMINGO	76.889	65.373	285.273	4,4	287.018	3805,1	75,4
Sn.M.DE LOS BANCOS	3.412	2.283	10.335	4,5	10.717	839,1	12,8
P.V.MALDONADO	2.921	2.213	9.849	4,5	9.965	619,8	16,1
PUERTO QUITO	4.709	3.614	17.053	4,7	17.100	683,3	25,0

Cuadro 3. Fuente INEC

Cabe mencionar además que no todas las viviendas que han sido tomadas en cuenta en el último censo de población y vivienda del 2001, no son casas que brindan todas las comodidades y satisfacen necesidades básicas, así tenemos mediaguas, ranchos, covachas, chozas y otros lugares que sirven de vivienda a los habitantes de la provincia.

A continuación se presentan datos con respecto solo al cantón Quito que es donde se empezará a realizar actividades usando la herramienta creada, presentada en este trabajo:

TOTAL DE VIVIENDAS, OCUPADAS CON PERSONAS PRESENTES, PROMEDIO DE OCUPANTES Y DENSIDAD POBLACIONAL – PICHINCHA- QUITO. CENSO 2001

ÁREAS	TOTAL DE VIVIENDAS	VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS CON PERSONAS PRESENTES			POBLACIÓN TOTAL	EXTENSIÓN Km2	DENSIDAD Hab / Km2
		NÚMERO	OCUPANTES	PROMEDIO			
TOTAL CANTÓN	555,928	484,074	1,825,586	3.8	1,839,853	4,183.0	439.8
ÁREA URBANA	419,845	376,054	1,387,930	3.7	1,399,378		
ÁREA RURAL	136,083	108,020	437,656	4.1	440,475		

Cuadro 4. Fuente INEC

Población por áreas. Censo 2001 – Pichincha – Quito.

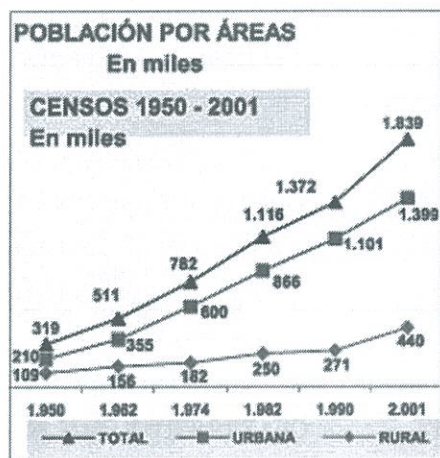


Gráfico 3. Fuente INEC

Se observa que existe un déficit de obras inmobiliarias hasta el 2001. Además con el factor de expansión de las ciudades, mientras este factor exista siempre se necesitará de la creación de nuevas obras inmobiliarias.

Los datos anteriores son generales en cuanto a la población y la situación en cuanto a vivienda se refiere, estos datos se encuentran disponibles en fuentes de información pública la que se tendrá a disposición. Además de estos datos generales, en la aplicación del modelo del presente trabajo se deberá también hacer un estudio de mercado particular para cada caso en los que se aplique el modelo, así se tendrá que hacer un estudio del sector y la población y determinar cual es el mejor producto que se puede ofrecer para cada uno de los casos, tomando en cuenta diferentes factores que los afecten como por ejemplo nivel socioeconómico, finalidad de la obra, diseño y acabados, etc.

5.3- La competencia y límites competitivos

Dentro de la construcción, como se señaló anteriormente, existen varias ramas como la inmobiliaria, obras públicas, etc. Dentro de esta gran industria, sin hacer distinciones de ninguna clase, las empresas líderes se dedican a construcciones para instalaciones de trabajo petrolero, así, construyen plantas, oleoductos, puentes, etc. que es un negocio rentable ya que está sustentado por la explotación petrolera que es de las principales actividades del país, por supuesto, es difícil entrar en competencia con estas empresas ya que cuentan con un gran capital. A continuación se presentan las 10 empresas constructoras líderes en nuestro país:

12	OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS UIO
32	CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT GYE
58	HIDALGO & HIDALGO UIO
196	PANAMERICANA VIAL UIO
198	URAZUL UIO
235	CONCESIONARIA NORTE CONORTE GYE
262	CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ UIO
276	HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES UIO
314	CONDUTO ECUADOR UIO
322	CONCERROAZUL GYE

El número a la izquierda del nombre de la empresa es el puesto en que se encuentran en relación a todas las empresas del país sin hacer distinción de industrias.

Lo mencionado anteriormente es solo como dato de la industria en general, ya que estas empresas solo se dedican a grandes obras pues este tipo de obras son las únicas que pueden cubrir los costos y gastos que estas grandes empresas generan, de tal manera que estas no son competencia para las empresas pequeñas como la que se intenta generar a través de este documento. Ocupándose nuevamente de la parte inmobiliaria, que es la que interesa para la realización del presente trabajo, se tiene que tomar en cuenta solo las que representan una competencia directa es decir que se desenvuelvan en el ámbito inmobiliario.

Las constructoras inmobiliarias, sobre todo las más grandes y reconocidas, tiene su propia página de Internet en las cuales se encuentra información propia de la empresa como su trayectoria, además de datos como su visión y misión, además de esta información también se puede encontrar información sobre ventas y por lo tanto sobre los proyectos a los cuales se dedican en el momento y en el futuro, así se puede investigar a que tipo de obras se están dedicando los líderes, al tipo de mercado al que se dirigen y los sectores de la ciudad en donde realizan estas obras. Algunas de estas empresas son Naranjo Ordoñez, Uribe Schwarzkopf, Construecuador, etc. Según se revisó, por el momento se dedican a construir edificios de oficinas y viviendas en zonas centrales de la ciudad y en la periferia de la ciudad obras para residencias. Además se observa que se dedican no solo a construir dentro de la ciudad de Quito, sino también en otras ciudades y provincias del país. Las mutualistas también ejecutan proyectos inmobiliarios pero estas además brindan servicios también a otros constructores como financiamiento, ventas mediante exposición de proyectos en sus oficinas, boletines, etc. De esta manera estas se convierten en un aliado a pesar de ser también competencia y cobran por estos servicios.

Por supuesto que no solo se tiene que poner atención a las grades constructoras líderes en el mercado sino también a los pequeños constructores ya que estos también representa competencia por razones obvias. Además, en la construcción, como se mencionó anteriormente, sucede un fenómeno el cual marca la competencia directa de acuerdo al sector

y al tipo de producto, así una constructora reconocida puede estar en una fuerte competencia con una muy pequeña, la razón de esto es que pueden estar realizando proyectos similares en sectores afines o incluso en el mismo. De esta manera se tiene que poner atención también a obras similares sean de la empresa o personas que representarán competencia. Una forma para conseguir información de estos pequeños constructores que no siempre cuentan con los medios necesarios para tener sus propias páginas en Internet, es visitar las obras que están construyendo y pedir información como si fuera uno un posible cliente, así se la consigue sobre la manera en que trabajan, financiamiento que ofrecen, número de ventas aproximado, etc. Por supuesto que este tipo de investigación se lo tendrá que hacer en cada uno de los casos, sea la competencia una empresa grande o pequeña.

5.4- El mercado estimado compartido y ventas

VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS POR TIPO DE TENENCIA SEGÚN TIPO DE VIVIENDA. – Pichincha. CENSO 2001

TIPO DE VIVIENDA	TOTAL	TIPO DE TENENCIA					
		PROPIA	ARRENDADA	ANTICRESIS	GRATUITA	SERVICIOS	OTRA
TOTAL	610.668	314.723	236.770	2.636	34.117	18.188	4.234
Casa o Villa	331.646	226.917	74.131	1.198	17.273	9.974	2.153
Departamento	139.974	53.869	75.882	920	7.039	1.530	734
Cuart. en inquil.	75.693	-	70.557	243	3.294	1.307	292
Mediagua	55.247	29.334	15.020	233	5.613	4.239	808
Rancho	3.865	2.394	369	22	413	593	74
Covacha	2.605	1.372	494	13	350	272	104
Choza	483	483	-	-	-	-	-
Otro	1.155	354	317	7	135	273	69

Cuadro 5. Fuente INEC

VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS POR TIPO DE TENENCIA SEGÚN TIPO DE VIVIENDA. – Pichincha. CENSO 2001

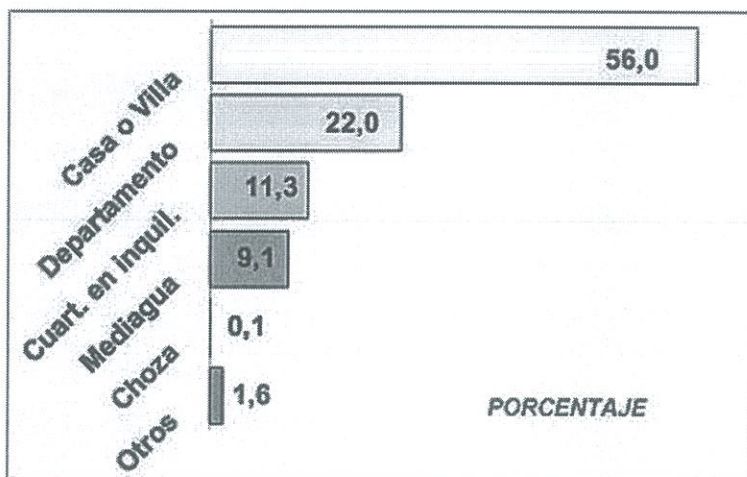


Gráfico 4. Fuente INEC

Tanto en la tabla como en el gráfico, mostrados arriba se observa que todas las personas que en la provincia no tienen casa propia, de estas las que nos importan para el presente documento son el total de las personas que viven en arriendo, anticresis, cuarto en inquilinato y además que lo hagan en una casa o villa, departamentos y cuartos en inquilinato, estas serían todos los posibles clientes para el producto que se piensa ofertar.

VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS, POR TIPO DE VIVIENDA, SEGÚN PARROQUIAS - PICHINCHA – QUITO

PARROQUIAS	TOTAL VIVIENDAS	TIPO DE VIVIENDA							
		CASA O VILLA	DEPARTAMENTO	CUARTOS EN INQUIL.	MEDIA GUA	RANCHO	COVACHA	CHOZA	OTRO
TOTAL CANTÓN	484,074	244,475	132,581	63,653	40,386	623	1,211	265	880
QUITO (URBANO)	376,054	167,527	124,105	55,773	27,010	189	781	9	660
PERIFERIA	3,123	1,762	80	157	1,056	21	30	14	3
ALANGASÍ	4,152	3,333	225	122	424	8	23	1	16
AMAGUAÑA	5,497	4,301	286	256	622	9	8	3	12
CALACALÍ	908	585	74	81	142	4	13	7	2

CALDERÓN (CARAPUNGO)	21,018	14,960	2,348	1,151	2,427	25	62	17	28
CONOCOTO	13,044	9,231	1,579	715	1,427	17	48	12	15
CUMBAYÁ	5,336	4,078	519	335	361	10	17	6	10
CHAVEZPAMBA	237	204	-	8	20	-	2	1	2
CHECA (CHILPA)	1,794	1,275	33	226	250	2	4	1	3
EL QUINCHE	3,251	1,927	130	749	381	24	14	4	22
GUALEA	502	413	-	17	52	15	2	3	-
GUANGOPOLO	491	377	6	26	76	-	2	4	-
GUAYLLABAMBA	3,124	1,913	182	477	520	11	8	11	2
LA MERCED	1,305	1,027	17	36	196	8	13	2	6
LLANO CHICO	1,413	998	61	50	288	3	6	3	4
LLOA	380	313	1	6	45	10	1	4	-
NANEGAL	656	537	18	22	59	13	-	3	4
NANEGALITO	662	536	14	40	59	10	2	1	-
NAYÓN	2,370	1,805	162	112	237	7	35	2	10
NONO	456	305	-	10	100	32	5	3	1
PACTO	1,140	887	15	57	56	110	3	10	2
PERUCHO	216	190	1	10	10	1	3	1	-
PIFO	2,989	2,065	168	332	396	2	18	3	5
PÍINTAG	3,254	2,801	66	135	234	7	7	2	2
POMASQUI	5,037	3,472	701	374	445	6	18	5	16
PUÉLLARO	1,375	1,134	29	56	144	2	2	7	1
PUEMBO	2,677	1,685	105	290	574	13	6	1	3
SAN ANTONIO	4,812	3,066	525	477	681	5	27	17	14
SAN JOSÉ DE MINAS	1,886	1,411	9	119	243	19	6	74	5
TABABELA	566	408	11	59	82	-	-	1	5
TUMBACO	9,670	6,531	895	973	1,179	24	29	17	22
YARUQUÍ	3,488	2,448	174	346	482	11	11	11	5
ZÁMBIZA	703	528	38	31	99	1	3	3	

Cuadro 6. Fuente INEC

Este es el mercado disponible en la provincia y el cantón, para el que este modelo es útil, ya que se pretende aportar con la solución al problema del déficit de vivienda en el país, empezando por la ciudad de Quito. Como se ve anteriormente, la ciudad capital del Ecuador se encuentra atravesando un momento de expansión en cuanto al número de habitantes, entonces además de las personas que no disponen de vivienda, también se tiene el mercado en quienes por efecto de esta expansión poblacional necesitan viviendas en los nuevos lugares en donde se piensan establecer.

Dicho esto, se observa que si es necesario un modelo como el presentado en este trabajo, obviamente las grandes constructoras inmobiliarias ocuparán por lo pronto la gran mayoría del mercado existente, ya que estas disponen de mayor capital de trabajo, experiencia y reconocimiento de marca, lo cual las aventaja en la competencia frente a pequeños y medianos constructores.

De acuerdo a la manera en la que se piensa ejecutar el presente proyecto, se empezará construyendo una sola obra inmobiliaria de tal manera que el nicho de mercado que se piensa abarcar en un inicio es mínimo; sin embargo, con planes de reinversión en nuevos proyectos poco a poco se dispondrá de mayor capital de trabajo y de esta manera se crecerá progresivamente haciendo 2, 3, 4, etc., proyectos a la vez, según sea lo más conveniente para la organización y obedeciendo a la estrategia que esté vigente en ese momento.

Este primer proyecto estará determinado por el terreno, su valor y su ubicación; sin embargo, se preferirá terrenos en zonas no muy costosas lo cual da una pauta de que se ubicará en una zona no central de la ciudad, por lo tanto las normativas de construcción en estas zonas por lo general no permiten construir demasiado en altura, de tal manera que este primer proyecto va a ser un conjunto habitacional.

5.5- La evaluación del mercado en desarrollo

Usualmente quienes se dedican a la construcción utilizan medios de comunicación masivos para publicitarse, por esta razón el seguimiento que se puede dar sobre nuevas obras o a que tipo se están dedicando los líderes de la industria, se puede tener una pauta de lo que está

sucediendo con la competencia. La fuente de estos datos se encuentra en medios como por ejemplo en periódicos, vallas, anuncios en revistas especializadas, ferias de la construcción, etc., además, una herramienta muy valiosa para mantener la información acerca del mercado es la investigación a través de la observación, ya que al dar un servicio, por lo menos en un comienzo en exclusivo para la ciudad de Quito, es de gran ayuda observar los límites de la ciudad, así se puede uno percatar hacia que lugares la gente se está desplazando, además de observar el uso que se le quiere dar a estos nuevos lugares que las personas han elegido para crecer. Por otro lado, también se puede ver que sucede con las partes que van quedando en el centro de la ciudad ya que si la gente se desplaza hacia los alrededores, algún nuevo funcionamiento tendrá que tener las partes de la ciudad que están el centro. La observación también nos ayuda a darnos cuenta del nivel socioeconómico de los nuevos y viejos sectores de la ciudad y así construir obras que vayan de acuerdo con las características del sector.

La fuente de datos secundarios a las que se puede acceder para dar un seguimiento son censos como por ejemplo el de población y vivienda, además existen archivos en el colegio de arquitectos y de ingenieros, todas estas fuentes pueden ayudar a evaluar el crecimiento tanto de obras inmobiliarias como de la población, así también como índices económicos que ayudarán a evaluar la capacidad de inversión que tengan las personas que se pretende sean los clientes para cada uno de los nichos que se atacarán en cada proyecto.

Conclusiones generales del capítulo

- La inquietud principal que se tuvo en un inicio era si son factibles las ventas en la actualidad para la idea de negocio propuesto en este documento, misma que queda resuelta mediante la investigación de datos secundarios, lastimosamente en el país no se cuenta con datos actualizados, sin embargo se realizó una investigación para obtener datos primarios los cuales nos indican la gran actividad de la industria al momento y además que las ventas son factibles.
- Se pudo apreciar que existe demanda para diferentes productos de la industria, es decir viviendas de varias características, diferentes precios y ubicación. Todo esto se ve sustentado con los datos secundarios los cuales indican el crecimiento de la población de la ciudad y del país, de tal manera que existe espacio para entrar a competir en la industria.

LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

6.1 Costos fijos, variables y semivARIABLES

En este capítulo se analizarán los costos y gastos que implica llevar a cabo el presente proyecto. En un inicio se planea empezar de a poco, por la falta de capital inicial, por esta razón en un primer periodo los costos y gastos serán menores a los que se tendrán en un futuro cuando la empresa crezca y sus operaciones así lo exijan, además la continuidad también generará mayor capital para inversión. De esta manera se analizarán diferentes escenarios, ya que no siempre las condiciones de la empresa serán las mismas, así mismo los diferentes proyectos presentarán también distintos escenarios donde, variará el costo del terreno y de acabados dependiendo del sector y de la calidad de acabados que tendrán las diferentes obras y se analizará estas posibilidades también. Una vez aclarado esto, se tomará para efectos de análisis, los escenarios que tengan una mayor probabilidad de que ocurran.

Los costos fijos y gastos que tendrá la organización a futuro cuando tenga continuidad en sus acciones como se aclaró serán los siguientes:

Costos fijos continuidad

- Arriendo de oficina
- Pago de servicios básicos
- Honorarios arquitecto
- Honorarios jefe de obra
- Honorarios contador
- Honorarios secretaria contable
- Honorarios personal de limpieza
- Publicidad corporativa
- Equipos y muebles de oficina
- Sistemas
- Pago de impuestos
- Internet

Cuadro 7.

Gastos Continuidad

Suministros de oficina
Papelería
Productos de limpieza
Productos de higiene

Cuadro 8.

Dentro de los costos variables estarán comprendidos aquellos que se tenga por cada obra que se esté realizando. También se tiene una subdivisión de costos fijos y variables por obra; por ejemplo, para cada una un costo fijo los trámites legales, los servicios básicos para oficina y guachimanía, presupuesto de imprevistos, etc. ya que en todas las obras que se hagan se tendrá que necesariamente invertir en estos costos y gastos de obra; estos se mantendrán en cualquier obra sea de las características que fuere. El metro de construcción en el corto plazo será el mismo en cuanto a obra negra se refiere de tal manera que lo que diferirá de escenario en escenario serán los costos de los acabados, transporte de material y valor del terreno por m², el cual varía según el avalúo del sector.

Cabe mencionar que dentro de los materiales de construcción también puede variar el precio pero para efectos de estudio igualaremos el costo del m² de construcción en obra muerta para todos los escenarios. En lo que se refiere al monitoreo de los costos de los materiales el diario “El Comercio” cuenta con una sección en la que se muestra una tabla con los precios de los materiales, esta sección se llama “Construir”, además se podrían averiguar los precios en las distintas ferreterías, las cuales también deben ser evaluadas antes de empezar las obras de tal manera que se pueda tener una cotización de los precios que ofrecen y por supuesto escoger la más conveniente.

La siguiente tabla es en su totalidad de costos variables desde el punto de vista de la organización con operaciones continuas, sin embargo los siguientes datos están divididos en costos fijos y variables, es decir desde el punto de vista de cada proyecto por separado y no de toda la organización, punto de vista que será útil en un futuro.

Costos variables

Materiales de construcción
Transporte de materiales
Mano de obra
Maquinaria especializada
Herramientas
Material pétreo
Material eléctrico
Materiales e instalación de acabados
Grifería

Cuadro 9.

Costos fijos

Terreno
Servicios de guachimanía
Licitaciones legales
Servicios básicos obra
Publicidad
Muebles y equipo de oficina

Cuadro 10.

Gastos

Productos de higiene y limpieza
Instalación de guachimanía
Imprevistos
Impuestos

Cuadro 11.

Es preciso mencionar que dentro de la industria y sus involucrados en la actividad estos costos fijos y variables por obra explicados anteriormente se denominan costos directos e

indirectos, así tenemos que los costos directos son los que el uso del dinero está dirigido expresamente a la labor de la construcción así como maquinaria, terreno, mano de obra, materiales, etc. y los indirectos serían impuestos, tramites legales, servicios básicos, etc.

A continuación se puede observar los precios directos de construcción para una casa tipo de las que se recomienda iniciar según la estrategia de entrada propuesta en este documento. Estos costos son los proyectados para el “conjunto residencial Bélgica” mismo que como se mencionó sirve de laboratorio para la realización del presente trabajo.

COSTOS: los costos que se presentan a continuación son para construcción en obra negra.

PRESUPUESTO DE OBRA COSTOS ANALISIS DE PRECIOS UNITARIOS

SUB ESTRUCTURA		
DESCRIPCION DE LOS RUBROS	UNIDAD	PRECIO UNIT
REPLANTEO Y NIVELACION Y PRELIMINARES	M2	0,55
PLANTA BAJA		
DESCRIPCION DE LOS RUBROS	UNIDAD	PRECIO UNIT
EXCAVACION DE CIMIENTOS	M3	10,00
CIMIENTOS DE HHCC 180 kg/cm2	M3	73,00
ACERO DE REFUERZO EN CADENAS	KG	1,02
ENCOFRADO DE CADENAS	M2	4,50
HH.SS. EN CADENAS 210 kg/cm2	M3	102,50
ACERO DE REFUERZO EN COLUMNAS	KG	1,02
ENCOFRADO DE COLUMNAS	M2	4,50
HH.SS. EN COLUMNAS 210 kg/cm2	M3	102,50
RELLENO Y COMPACTACION TIERRA PISONADO	M2	1,25
POLIETILENO	M2	0,75
CONTRAPISO DE HH.SS.	M2	10,79
MALLA ELECTRO SOLDADA	M2	4,18
ACERO DE REFUERZO EN VIGAS	KG	1,02
ENCOFRADO DE VIGAS	M2	4,50
HH.SS. EN CADENAS 210 kg/cm2	M3	102,50
ENCOFRADO DE LOSA	M2	4,50
ESTRUCTURA PREFABRICADA	M2	12,75
BOBEDILLAS PREFABRICADAS	U	0,50
HH.SS. EN LOSA 210 kg/cm2	M3	102,50
MASILLADO DE LOSA	M2	4,95
MAMPOSTERIA DE BLOQUE	M2	8,25

PLANTA BAJA		
INSTALACIONES HIDRAULICAS		
SALIDAS DE AGUA FRIA	PTO	22,50
SALIDA DE AGUA CALIENTE	PTO	22,50
RECORRIDO DE TUBERIA	ML	8,12
COLUMNAS DE AGUA FRIA	PTO	15,36
COLUMNAS DE AGUA CALIENTE	PTO	15,36
INSTALACIONES SANITARIAS		
DESAGUE PVC 100 MM	PTO	17,25
DESAGUE PVC 75 MM	PTO	13,06
DESAGUE PVC 50 MM	PTO	9,06
CAJAS DE REVICION	UNT	35,97
RECORRIDO DE TUBERIA	ML	6,50
INSTALACIONES ELECTRICAS		
ACOMETIDA PRINCIPAL	ML	12,80
TABLERO DE CONTROL 8 PUNTOS	UNT	120,00
LUMINARIAS	PTO	19,92
TOMAS ELECTRICAS 110 VOLT	PTO	19,92
INSTALACIONES ESPECIALES		
TOMAS TELEFONICAS	PTO	10,21

PLANTA ALTA		
DESCRIPCION DE LOS RUBROS	UNIDAD	PRECIO UNIT
ACERO DE REFUERZO EN COLUMNAS	KG	1,02
ENCOFRADO DE COLUMNAS	M2	4,50
HH.SS. EN COLUMNAS 210 kg/cm2	M3	102,50
ACERO DE REFUERZO EN VIGAS	KG	1,02
ENCOFRADO DE VIGAS	M2	6,50
HH.SS. EN VIGAS 210 kg/cm2	M3	102,50
MAMPOSTERIA DE BLOQUE	M2	8,55
ENCOFRADO DE LOSA	M2	5,00
ESTRUCTURA PREFABRICADA	M2	12,75
BOBEDILLAS PREFABRICADAS	U	1,20
HH.SS. EN LOSA 210 kg/cm2	M3	102,50
MASILLADO DE LOSA	M2	4,95
INSTALACIONES HIDRAULICAS		
SALIDAS DE AGUA FRIA	PTO	22,50
SALIDA DE AGUA CALIENTE	PTO	22,50
RECORRIDO DE TUBERIA	ML	8,12
COLUMNAS DE AGUA FRIA	PTO	15,36
COLUMNAS DE AGUA CALIENTE	PTO	15,36
INSTALACIONES SANITARIAS		
DESAGUE PVC 100 MM	PTO	17,25
DESAGUE PVC 50 MM	PTO	9,06
RECORRIDO DE TUBERIA	ML	6,50

PLANTA ALTA		
INSTALACIONES ELECTRICAS		
LUMINARIAS	PTO	19,92
APLIQUES EXTERIORES	PTO	19,92
TOMAS ELECTRICAS 110 VOLT	PTO	18,97

Cuadro 12.

Siguiendo con los costos pero para los acabados serán los siguientes, cabe destacar que estos acabados son básicos, y que se planea ofrecer al cliente la oportunidad de escoger los acabados tanto en colores como en material, de esta manera el precio también variará según los acabados que escojan ya que los costos también variarán de tal manera que el precio variará en la diferencia que exista entre los costos de los acabados básicos ofrecidos y los que el cliente prefiera de ser este el caso, por el momento los costos son los proyectados para los acabados básicos que se ofrecerá como la casa estándar que servirá de modelo también para mostrar, promocionar y vender el producto:

Costos de acabados

RUBROS DE ACABADOS		
DESCRIPCION DE LOS RUBROS	UNIDAD	PRECIO UNIT
CHAFADO CIELO RAZO	M2	2,80
ESTUCADO DE PAREDES	M2	2,80
CORNIZA EN PAREDES	MI	2,20
FACHALETA EN FACHADAS	M2	12,76
GRAFEADO EXTERIOR	M2	4,14
PINTURA INTERIOR	M2	2,20
CERAMICA EN PISOS	M2	13,76
CERAMICA EN PISOS BAÑOS	M2	13,76
CERAMICA EN PAREDES	M2	13,76
BARREDERA DE MADERA	MI	2,50
ALFOMBRA EN PISO	M2	7,50
VENTANAS DE ALUMINIO Y VIDRIO	M2	52,00
PUERTA DE ALUMINIO Y VIDRIO CORREDIZA	M2	55,00
PUERTAS MDF 70 X 210 LACADAS COLOR	Unit	95,00
PUERTAS MDF 80 - X 210 LACADAS COLOR	Unit	95,00
PUERTA PRINCIPAL	Unit	140,00
CHAPAS LLAVE BOTON	Unit	8,25
CHAPAS DE BAÑO	Unit	7,25
MUEBLES BAJOS DE COCINA	MI	105,00

RUBROS DE ACABADOS		
MUEBLES ALTOS DE COCINA	MI	75,00
CLOSET (CAJONERA, MALETERO, COLGADOR)	M2	80,00
PASAMANO HIERRO FORJADO	MI	39,51
DOMOS EN VIDRIO	M2	25,50
FREGADERO COCINA INCLUYE GRIFERIA	Unit	60,00
INODORO	Unit	70,00
LAVAMANOS PEDESTAL	Unit	50,00
ACCESORIOS DE BAÑO	Unit	15,00
DUCHA CROMADA	Unit	10,00
ENCESPADO	M2	1,20
LIMPIEZA GENERAL OBRA	gib	25,00

Cuadro 13.

6.2 Potencial de rentabilidad y duración

La primera fase del proyecto será parte de la estrategia de entrada al mercado, así en un inicio se empezará construyendo un primer proyecto en el cual se tratará de usar adecuadamente los recursos y así generar una menor cantidad de deuda a la organización. El conjunto que se planea construir como primer paso será en un sector no muy costoso de la ciudad de Quito de tal manera que la inversión en el terreno no sea tan alta como podría ser si se escoge otros sitios de la ciudad generalmente los más centrados, donde el precio del metro cuadrado de terreno es más alto, además se construirán casas económicas como en el primer escenario de los expuestos anteriormente y se escogerá una estrategia en la cual se venderá en planos con una casa modelo, acceso a la misma y el cerramiento de la urbanización. A partir de este momento se comenzarán las ventas las cuales se estimará que se vendan 2 casas por mes, como lo hacen las empresas dedicadas exclusivamente a vender casas en el caso de trabajar con estas como ayuda, esto se detallará mejor en el Capítulo 7 (El plan de marketing).

Con el dinero obtenido por estas ventas se construirá poco a poco el conjunto en su totalidad. Para que este plan se pueda poner en marchas es necesario contar con el 30% de cada casa que se venda con este dinero se construirá la obra muerta, así el cliente podrá hipotecar esta obra y así acceder más fácilmente a un préstamo por parte de instituciones bancarias o financieras en general, se planea esto ya que al ser casas económicas estas estarán dirigidas a dar vivienda a una clase económica de nivel medio-bajo en la población, de esta manera si los clientes contaran con todo el dinero de contado, se tendrá que ofrecer la casa

pero con la especificación de que se la entregará en un tiempo aproximado de 5 meses que es el tiempo que le toma a la empresa construir la casa. Con este plan también se puede ofrecer que el 30% de entrada que se pedirá se lo abone en el transcurso de un año de tal suerte que los clientes puedan aportar con cuotas en el caso de no disponer ese el treinta por ciento en su totalidad, así en el décimo mes se comenzaría a construir la casa con los fondos ya recibidos y se puede tener la obra negra un mes después de haber abonado el último pago correspondiente al último abono de entrada.

Se hizo una investigación en 6 bancos del país y se encontró que sí existe la posibilidad de trabajar de esta manera. La mayoría de empresas de la competencia operan de esta forma por lo que se ha comprobado que es factible que los clientes accedan a préstamos los cuales servirán a la organización para construir las obras que ofrece a sus clientes. Entre estos bancos se encuentran:

- Banco del Pichincha, en esta institución accederán al préstamo solo cuando la unidad vendida esté terminada en un 70 %, solamente concede el 70 % de este avalúo, lo cual no sería conveniente para la forma de ventas que se tiene planificado realizar, sin embargo se puede renegociar la hipoteca cuando la unidad esté más avanzada.
- El Banco MM Jaramillo Arteaga, prestará solo el 80 % del avalúo y también exigen un avance de obra del 70% de la unidad y al igual que el banco del Pichincha está dispuesto a renegociar la hipoteca al avanzar la obra.
- El Banco del Azuay exige que el cliente tenga una cuenta en el banco por lo menos por un tiempo de tres meses antes de pedir el préstamo además exige un avance de obra del 70%, el préstamo será solamente del 70% del valor del avalúo que ellos hagan.
- El Banco Produbanco exige un avance de obra del 80%, lo cual significa obra negra más pintura, acabados, puertas y ventanas, y de esta manera acceden al préstamo en su totalidad del valor del avalúo que el mismo banco realiza.
- El Banco Rumiñahui, exige el 70% de avance de obra lo que significa obra negra más ventanas y puertas, y de esta manera accede al préstamo en su totalidad.
- El Banco del Pacífico exige un avance de obra del 70%, pero esta institución hace el avalúo de la casa modelo es decir de una unidad ya terminada y a partir de esto hacen el

préstamo, y el desembolso lo realizan poco a poco, según avance la obra y cuando ésta ya esté terminada en su totalidad se realiza el desembolso final por la diferencia..

Para esta primera etapa se presenta un flujo de caja mensual que se encuentra en el anexo B. 7, flujo mensual.

Se observa que la rentabilidad que ofrece el proyecto es de un 32% sobre la inversión total lo cual hace que el proyecto sea una de las mejores opciones para invertir en la actualidad ya que en la bolsa las acciones más altas ofrecen un 20% anual como son por ejemplo las de la Favorita, por esto la tasa de descuento que se escogió para hacer el análisis es la del 30 %, ya que se preguntó a arquitectos la tasa de rentabilidad aproximada de la industria y 30% es lo que respondieron.

6.2.1. Los meses en los cuales no hay ganancias ni pérdidas

Los 13 primeros meses de cada proyecto serán solo de inversión inicial ya que en este lapso se construirá la casa modelo además de hacer los trámites legales, alcantarillado, instalaciones de agua potable y preparación del terreno. Anexo B. 7. Flujo mensual.

6.2.2. Los meses para alcanzar un flujo de caja positivo.

El flujo de caja será positivo al catorceavo mes. Anexo B.7. flujo mensual.

EL PLAN DE MARKETING

7.1- Estrategia de marketing global

Estrategia 1: será la focalización en un segmento, de esta manera mediante un estudio de mercado focalizado en el target específico para cada proyecto y el estudio de sus competidores directos. Las ventas se realizarán mediante esfuerzos propios anunciándose en medios masivos de comunicación, o también se las realizará mediante terceros los cuales cobran entre 2% y 5 % de comisión, estos terceros son empresas de venta de bienes raíces.

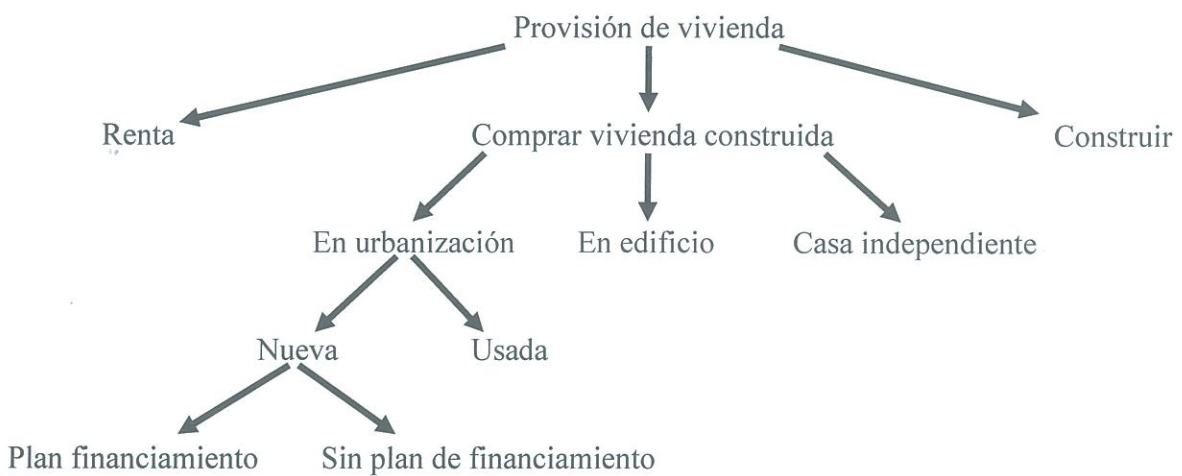
Esta estrategia de focalización nace del análisis de las estadísticas que presenta el INEC en el cuadro # 5 presentado en el capítulo 5 de este documento (viviendas particulares ocupadas por tipo de tenencia según tipo de vivienda), se observa que los arrendatarios de casas o villas son 74131, de departamento 75882 y los de cuartos son 70557, podemos decir que todas estas personas son los posibles clientes que existían en el 2001, para un producto como el que se planea ofrecer con la ejecución de proyectos inmobiliarios. Estos posibles clientes están afectados por una situación económica no muy buena pero tampoco es la peor ya que pueden pagarse un alquiler, es decir pueden pagar mensualidades más no poseen el dinero suficiente para comprar su casa propia o construirla. Así la situación económica de las personas es un factor crucial para la existencia de un déficit de vivienda en el país. El PIB del Ecuador según datos mundiales a crecido a una tasa del 2% desde el año 1980 al 2001 y la población ha crecido a un ritmo del 2.58% durante el mismo periodo así el nivel de pobreza se ve en aumento en el país ya que la población crece más que la producción.¹⁰

Dicho esto el grupo de personas a las que nos enfocaremos para proveer de vivienda serán las personas quienes puedan acceder a un préstamo de una institución financiera, es decir aquellos que tengan un ingreso con el cual puedan pagar mensualidades, así las personas que hoy en día arriendan, serían las indicadas si acceden al préstamo por lo tanto el segmento en el cual nos enfocaremos.

¹⁰ (<http://sitesources.worldbank.org/INTENBREVE/newsletters/>)

Estrategia 2: Además al ser un entrante a la industria tardío se utilizará la estrategia de follow the líder, así como la competencia se da entre similares de un mismo sector, es decir productos inmobiliarios que se ofrezcan en una misma zona de la ciudad, se escogerá una zona donde ya existan competidores ofreciendo obras inmobiliarias y se los estudiará de la misma manera en que se lo hizo en el estudio de mercado del presente documento (Cap. 5), se observará lo que ofrecen estas obras y se ofrecerá lo mismo, si es posible poco más o se tendrá que ofrecer una característica adicional que compense algo que no se pueda igualar de la competencia, así se podrá utilizar una estrategia de diferenciación o de líder en precios según sea el caso.

7.1.1 Análisis de la estructura del mercado



El anterior análisis es específico para el segmento en el cual se focalizará los esfuerzos de promoción y ventas. Este segmento está conformado por las personas que no tiene la capacidad económica para comprar una casa y por lo tanto no tienen casa o la rentan, entonces mediante un plan de financiamiento estas personas pueden tener la posibilidad de acceder a comprar su casa propia. Este plan de financiamiento funcionará de la siguiente manera el cliente deberá disponer del 30 % del precio al que comprará la unidad, este 30% se podrá financiar hasta un año directamente por parte de la empresa, con este dinero se planea construir la casa vendida sin los acabados, es decir lo que se conoce en el medio como obra

gris o muerta, con este bien inmueble a nombre del cliente este podrá acceder a un crédito hipotecario y al recibir el dinero se terminará la casa.

También se ampliarán las opciones para los clientes, ya que dentro del mercado existen diferentes tipos de familias, de tal manera que se puede ofrecer en una misma obra ya sea opciones para ampliar la unidad o diferentes unidades como suites de un solo dormitorio, de dos, tres, etc. Además se ofrecerá también opciones de cambiar los acabados ya que la venta se la realizará en planos, en concordancia con la estrategia general basada en el análisis de la industria.

Por último se hará esfuerzos para que los clientes y el público en general tenga presente a la organización y así apoyar las ventas en el futuro, esto se realizará mediante el cumplimiento de las expectativas de los clientes y respetando éticamente sus intereses y resaltando el nombre de la empresa constructora en sus obras en construcción como las ya terminadas mediante vallas publicitarias que además servirán para apoyar las ventas de cada proyecto. Esto sería una visión general de la estrategia de marketing que se utilizará con el propósito principal de captar clientes y así poder generar las ventas y la rentabilidad esperada para poder reinvertir y continuar operando en la industria como la visión tanto como la estrategia organizacional lo afirman.

En cuanto a situaciones más específicas: en la industria de la construcción el mercado se ve dividido en cuanto al tipo de producto que se ofrezca en cada obra, así se puede tener estructuras para oficinas, vivienda, locales comerciales, etc. y dentro de estas divisiones a su vez existen subdivisiones que se enfocan en la calidad de los acabados de las distintas estructuras, las mismas determinan el precio al que se puede ofrecer un producto ya que existen diferentes calidades en pisos, muebles, alfombras y demás materiales de acabados. Si decimos que el precio varía dependiendo de la obra, entonces el segmento de mercado también variará, tanto por su finalidad como por su calidad de acabados, además de estos dos factores, la ubicación de la obra determinará su costo y por lo tanto el precio. Esto se da porque existen sectores en los que el terreno es más costoso; por lo general las zonas céntricas son de mayor valor. A partir de esto generar una estrategia, para captar clientes para cada obra en particular.

7.1.2 Definiciones del mercado

Los límites amplios del mercado van a estar dados en la actualidad especialmente por las facilidades de pago que se puedan ofrecer tanto directamente como también por medio de terceros ya que se piensa dar apoyo a los clientes para préstamos hipotecarios. El estado también está aportando en cuanto a que los posibles clientes pueden acceder a préstamos hipotecarios de viviendas nuevas ya a una menor tasa de interés que los bancos, por este lado entonces se espera que la demanda para adquirir viviendas propias aumente lo cual significaría que la firma tiene la oportunidad de competir por estos posibles clientes y de esta manera mantenerse en operaciones y crecer.

Como consecuencia del crecimiento poblacional del país las ciudades se extenderán en dimensiones lo que aflorará la necesidad de nuevas obras inmobiliarias.

En cuanto a los límites estrechos la competencia por el mercado se dará entre obras inmobiliarias de nivel similar es decir que los factores anteriormente mencionados como la ubicación del terreno, acabado, etc. así se tendrá que hacer un análisis y un estudio para cada uno de los casos y así lograr la mejor estrategia. Para lograr dicho objetivo se tendrá que:

1. Observar el tipo de obras existentes y de ser posible las proyectadas a futuro en el sector elegido, así se puede tener una mejor idea de el nivel en cuanto a características físicas de los productos como nivel de acabados, dimensiones, etc. Este tipo de información será de ayuda para tener un primer acercamiento y determinar las características físicas de los productos a ofertar.
2. Mediante observación del sector elegido, encuestas y entrevistas a moradores o comerciantes del sector se puede también determinar que tipo de obra sería la más propicia para dicho sector, de tal manera se puede determinar si el lugar es más comercial o residencial. Además se observará también la disposición de terrenos y las características de los mismos. En otras palabras, observar que le hace falta al sector y así saber que construir y por consiguiente las ventas se facilitarán.
3. Una vez determinado el tipo de proyecto que se hará se tendrá que promocionar el mismo y empezar las ventas para terminarlas lo más rápido posible, lo cual contribuye a la

rentabilidad, y a la conclusión del proyecto de tal manera que se pueda empezar un nuevo proyecto y así tener más proyectos en el menor tiempo posible.

4. La manera de dar a conocer los productos será mediante anuncios publicitarios colocados principalmente en la sección de clasificados de los periódicos, en carteles, letreros, volantes, etc., participación en ferias de la construcción, revistas especializadas, en el Internet, etc.
5. Se realizarán las ventas en planos para poder finalizar la totalidad del proyecto, consecuentemente se determinará la estrategia de precios.
6. Por último se creará una imagen corporativa mediante la colocación del nombre o del logotipo de la empresa en los medios publicitarios mencionados en el punto anterior de tal manera que la gente recuerde a la constructora, lo cual a largo plazo se espera cree una imagen de confianza y calidad para que las personas tengan una preferencia por la empresa y además estén dispuestas a pagar mejores precios.

7.1.3. Demanda primaria

Los integrantes del segmento al cual se piensa atacar buscan grandes espacios en cuanto a diseño pero precios bajos de tal manera el diseño de las unidades tendrá que ser con pocas paredes aprovechando los espacios al máximo.

La ubicación de la obra también es algo que los clientes observan tratan de obtener lo más centrado posible para estar cerca de centros de comercio de bienes y servicios.

Los clientes además se preocupan de la seguridad del sector, buscan obtener facilidades de pago o planes de financiamiento.

Por último el centro de compra se ve influenciado por las demás personas que vivirán en la unidad habitacional.

7.1.4. Demanda selectiva

La ubicación de la obra influenciará a la demanda y además determinará las características de los acabados.

La reputación de la constructora hace que la demanda se incline hacia constructores de mayor experiencia, ya que estas empresas transmiten una sensación de seguridad en la inversión y en la calidad de la construcción.

7.1.5 Definición del segmento de mercado

Como se ha dicho las características que tenga el proyecto dependerán del sector en el que se encuentre la obra, por lo tanto la ubicación de la obra será la que defina el segmento de mercado al que se piensa atacar. Según la estrategia de entrada y información obtenida en el estudio de mercado una de las maneras de hacer frente a la falta de capital en una empresa nueva que empieza a operar en la industria se empezará por comprar un terreno no muy costoso de tal manera que no estará muy centrado pero si será amplio. Como dijimos la ubicación definirá el segmento de esta manera el segmento al que se dirigirán los esfuerzos estará integrado por personas que disponen de dinero para un arriendo pero no para la compra de una unidad habitacional, de esta manera las características de las unidades que se ofrezcan serán básicas. Este segmento además de no poseer casa propia tendrá que acceder a préstamos de instituciones financieras (bancos, cooperativas, IESS, etc.).

7.1.6 Perfiles del segmento

Características geodemográficas

Edad: mayor de 18 años que le permita desempeñarse en una actividad laboral.

Sexo: ambos.

Ocupación: que se desempeñe en cualquier actividad pero que esta le genere el capital necesario para adaptarse a nuestro plan de financiamiento.

Ubicación: especialmente en Quito o personas que deseen vivir en Quito.

Posesiones: lo necesario para poder tener un ingreso que le permita obtener un préstamo hipotecario. Además debe contar con ahorros para financiarse la entrada.

Tamaño familiar: matrimonio con 2 o hasta 3 hijos.

Beneficios buscados

La necesidad de vivienda propia brinda beneficios como seguridad, refugio, almacenaje, etc., además al ser propia las cuotas o el monto total que pagará el cliente es una

inversión propia al contrario de lo que se paga en el caso de rentar. Por lo general este segmento busca ganar espacios, de tal manera que se busca una unidad amplia.

Comportamiento de compra

En el caso de vivienda la compra se la realiza una sola vez, lo que puede suceder en el futuro es que el cliente compre otra unidad en el caso de querer acceder a una vivienda con mayores espacios o comodidades o puede darse el caso de querer arrendar la vivienda, de esta manera tendrá que rentar o comprar otra para satisfacer su necesidad de vivienda.

7.1.7. Evaluación del segmento establecido

Unicidad: el segmento escogido será el que esté dispuesto a vivir en el sector de la ciudad donde se encuentre la obra.

Sensibilidad: El segmento es sensible al precio en tanto que la competencia tiene precios similares de tal manera los proyectos están sujetos a mantener los precios de la competencia o mejorarlos desde el punto de vista de los clientes. Por el lado del producto existen obras similares de tal manera que los clientes tienen oportunidad de escoger entre estas, por lo tanto si el precio no es competitivo se perderá clientes. En cuanto a la plaza como se ha mencionado el sector en el que se encuentre la obra determinará el segmento de mercado para la misma. La promoción y ventas se realizarán por medios propios y con ayuda de terceros especializados en este tipo de productos.

Ejecución: construir obras en las cuales sus unidades sean el producto que espera el segmento elegido y además ampliar las oportunidades de venta dando opciones de construcción en cuanto a distribución cuando sea posible según la estructura y espacios de la vivienda, opción a ampliaciones, en cuanto a acabados ofrecer la oportunidad de escogerlos.

Estabilidad: con el pasar del tiempo los diferentes sectores de la ciudad varían en cuanto a su avalúo lo cual estará determinado por la manera en la que el crecimiento de la ciudad se distribuya.

Como se mencionó, el primer paso para la construcción de una obra será la obtención de un terreno, se lo comprará después de haber hecho un análisis del sector, así se observarán las

características de las obras existentes y el uso que se les da a las mismas, así también se observarán las necesidades del sector, esto será parte de la investigación de mercado ya que se tendrá que entrevistar a personas del lugar y junto con la observación realizada se determinará que tipo de obra será la más apropiada para dicho sector.

Como segundo paso, el marketing dentro de la construcción se debe hacer dividiéndolo en segmentos al mercado y determinar que tipo de producto ofrecer y a quienes ofrecerlo. Los factores externos que afectarían al marketing dentro de esta industria serían de tipo socio-económico, cultural, finalidad y ubicación, estos afectarían a la mezcla del marketing para cada caso, así determinarían la calidad del producto, el precio, el segmento y la forma de promocionar para cada caso. Se recomienda mantener un monitoreo constante de la industria y del mercado.

7.2- Precios

El segmento más grande al que afecta el de déficit de vivienda es de clase económica baja. La estrategia para este segmento debe ser de un producto de precio módico y la promoción para este caso será a través de medios a los que tenga acceso cualquier persona de la comunidad, por ejemplo vallas colocadas en lugares donde, mediante una investigación de mercados, se vea frecuentan más las personas de clase económica baja, en estos mismos lugares se puede hacer entrega de panfletos, etc.

Para un segmento económico medio- bajo y medio, el producto que se ofrezca será casas adosadas de dos plantas, o departamentos, de precios módicos, con acabados económicos y por lo tanto serán de calidad baja o media. En tanto a las casas se las puede ofrecer con opción a realizar un tercer piso de tal manera que el cliente pueda agrandar su casa si así lo desea. Por supuesto los departamentos y las casas serán de dimensiones pequeñas de tal manera que se abaraten costos de terreno y por lo tanto los precios pueden ser más accesibles. Se puede además ofrecer una, dos o hasta tres opciones para los acabados según sea el caso.

Por último segmentos medios altos y altos obtendrán una atención más personalizada, se cuidarán los detalles en los acabados que serán de mediana y alta calidad, con lujos según sea el caso y por último las dimensiones del producto serán más generosas, así mismo los precios serán altos. En estos casos se puede ofrecer más opciones para los acabados e incluso hasta para la distribución del espacio de la vivienda o a su vez se puede incluso hacer a gusto del cliente, especialmente cuando sea la construcción de casa particular que no sea parte de ningún conjunto que la empresa esté construyendo, ya que también hay varias urbanizaciones que se venden en terrenos y cada dueño decide como hacer su casa.

Los segmentos alto y medio alto de clientes no serán muy sensibles al precio, estarán dispuestos a pagar más por una mejor calidad del producto, en este segmento algo que se puede dar con respecto a la variación del precio es que los clientes pueden percibir que a un mayor precio la calidad será mayor. De ser este el caso el precio podrá aumentar y lograr este efecto en los clientes.

El precio jugará un papel no tan fundamental ya que nos encontramos en una situación de competencia monopolística así se tendrá que ofrecer precios competitivos parecidos a los de la competencia o menores si es posible para poder captar más clientes, pero principalmente se tendrá que ofrecer adicionales al producto y así mejorar la percepción del cliente de estar recibiendo más por el mismo precio, entre estos adicionales se puede ofrecer más áreas verdes, canchas, destacar la ubicación, facilidades crediticias, etc.

7.3- Tácticas de ventas

La forma de realizar las ventas se ve sujeta en un inicio a ser en planos; por limitación de recursos sin embargo, en el futuro si se tiene las posibilidades y se diagnostica que vender las obras ya construidas dará resultados mejores se podrá adoptar este tipo de estrategia. Se planea en un inicio solo contar con inversión para el terreno para una sola casa, departamento u otro producto que se construya, que será el modelo, el cual servirá para mostrar a los interesados y así empezar las ventas en este momento y según se vaya vendiendo se seguirá construyendo la obra hasta su terminación.

Bajo esta modalidad el producto no se entregará de inmediato sino en un tiempo predeterminado. En el transcurso de este tiempo el cliente tendrá que abonar el treinta por ciento del precio de venta y lo puede dividir en cuotas, que como dijimos será predeterminado individualmente en cada caso. En este tiempo y con los abonos del cliente se construirá la obra negra de su producto, al tener la venta ya realizada, con un contrato de compra/venta y además contar con la obra negra de la casa, nuestros clientes pueden acceder más fácilmente a un préstamo por parte de una institución financiera, de esta manera, el financiamiento no será parte del plan de la empresa que emplee el modelo. A partir de que el cliente obtenga el préstamo deberá cancelar en su totalidad el precio del producto y se terminará la construcción completa para su entrega. Esto es aplicable en casos de urbanizaciones y casas únicas particulares.

Sin embargo, para construir en altura; es decir, hacer edificios u obras destinadas a ser instalaciones educativas, industriales, etc. es necesario contar con todo el capital para terminar en su totalidad la obra muerta y un departamento modelo o en su defecto se puede pedir un préstamo a una institución financiera; de la misma manera se tendrá que contar con una inversión inicial para obtener el terreno y construir parte de la obra negra o esta en su totalidad y para poder acceder al préstamo para acabar la obra. Este préstamo también deberá ser programado conjuntamente con un plan de ventas que pueda pagarse en el menor tiempo posible y además generar utilidad.

De esta manera se observa que la mejor opción para empezar en la industria es construir casas o urbanizaciones de tal manera que el problema de falta de dinero de una empresa joven sea manejable.

La publicidad que se utilice será mediante medios como el periódico, vallas publicitarias, trípticos y se participará en ferias en las cuales se pondrá un puesto con uno o más vendedores, estos dispondrán de trípticos, carteles, fotos, información sobre la o las obras, además de esto en computadoras portátiles (lap-top), se pueden comprar programas que hoy existen como el 3D max, rhino, o el mismo autocad, los cuales dan perspectiva de las casas, medidas, e incluso dan un recorrido por la casa. Estos vendedores también podrán recorrer

lugares donde se pueda obtener clientes o instalar un puesto en centros comerciales, etc. en los cuales también se podrá encontrar interesados.

Por otro lado, existen empresas que se dedican a promocionar conjuntos habitacionales y todo tipo de viviendas en países donde se encuentra un gran número de migrantes ecuatorianos que representan un mercado importante hoy en día. Estas empresas cobran un porcentaje a manera de comisión por cada venta que se logre mediante su intervención. Algo que cabe destacar al respecto es que estas empresas no piden exclusividad para las ventas de tal manera que se puede seguir vendiendo por parte de la empresa constructora al mismo tiempo, lo cual resulta bastante conveniente ya que se obtiene simplemente una ayuda en cuanto a la promoción y ventas. En cuanto a la comisión que cobran este tipo de instituciones es alrededor de un 3% del valor del bien, sin embargo para que no se vea afectada la rentabilidad del proyecto para la empresa por este gasto se puede aumentar el precio y así recuperar este costo.

Siendo las ventas una parte clave para la realización del proyecto, ya que se planea vender en planos, se tiene que contar con un plan de contingencia en el caso de no lograr las ventas en un plazo aceptable para cada proyecto. Este plan consiste en comprar servicios de ventas. Instituciones, como por ejemplo una mutualista, tienen una fuerza de ventas especializada en vender proyectos inmobiliarios; además, dichas instituciones ofrecen este tipo de producto en el cual ponen sus esfuerzos de ventas a favor de otro constructor, y exigen la exclusividad de las ventas, es decir que estas solo las pueden realizar la institución contratada (mutualista). El precio de este servicio es del 5% del valor de bien inmueble. Al igual que en el punto anterior, se puede recuperar este costo mediante un aumento en el precio. Este tipo de instituciones a pesar de que piden exclusividad en las ventas ofrecen un estimado de por lo menos tres casas por mes, obviamente este es un estimado, que lo dan a partir de datos de experiencias anteriores.

El producto que se está adquiriendo de este tipo de instituciones no necesariamente mutualistas si no otras empresas que resultan más convenientes por varios factores, comprende el anuncio del proyecto en países en donde se encuentra un buen número de migrantes

ecuatorianos, además de la promoción interna en el país por medio de la exhibición de planos y maquetas en las instalaciones de dichas instituciones, además de en boletines que se entregan en lugares públicos.

7.4- Políticas de servicio y garantía

Los servicios que se ofrecerá vendrán de la mano con el tipo de producto y mercado al cual se está atacando en cada obra, dependiendo de los costos que se hayan presupuestado para cada obra; mientras más alto sea el presupuesto se puede ofrecer mayor número de servicios. Entre los servicios que se ofrecen están: una atención personalizada en los casos que se ofrezca este servicio, se hará participar a los futuros ocupantes de la obra para que determinen según sus preferencias en los acabados, etc. Generalmente esto se da en casos de casas particulares. En otras ocasiones se tendrá diferentes modelos en cuanto a los acabados, es decir diferentes opciones de entre los cuales los clientes elegirán el de su mayor agrado. Así también se puede aceptar sugerencias, de esta manera como la venta se la realiza en planos se puede hacer el producto en cuanto a sus acabados a gusto del cliente. El inconveniente con este tipo de servicio es que los clientes al elegir ellos mismos sus acabados posiblemente no estén satisfechos con el resultado final del producto, así se tendrá que determinar en cada caso si es o no conveniente ofrecer este tipo de servicios. Por otro lado, también se puede vender el producto en obra muerta, por supuesto el precio en estos casos será menor y de esta manera el cliente podrá darle los acabados que desee. Por supuesto este no es el objetivo, la empresa realizará todo el trabajo, de otra manera sería ceder trabajo a la competencia.

En los puntos de venta ya sean éstos islas o estantes en ferias o centros comerciales, en la oficina de la empresa, etc. el cliente podrá obtener toda la información necesaria sobre la obra en la que esté interesado. Los clientes además podrán visitar las unidades modelos de las obras para que puedan conocer el producto.

En cuanto a obras como conjuntos habitacionales, edificios de viviendas, además de cumplir con las normas de construcción y de uso del suelo del distrito metropolitano de Quito, o de la norma que rija el lugar en donde se piense hacer la obra, ya que estas exigen ciertas dimensiones de áreas verdes, parqueaderos, etc. se puede ofrecer instalaciones de recreación

como piscinas, gimnasios, locales comerciales, etc. para beneficio de los usuarios de la obra. En cada caso se analizará cuales son las mejores opciones de servicios que se puede ofrecer; todo esto estará sustentado por un estudio de uso de producto.

También se ofrecerá dentro de los servicios, mantenimiento posventa ya que al contar con los planos de instalaciones eléctricas, de agua, alcantarillado y demás es más fácil hacer mantenimiento o arreglos en el caso de ser necesario en un futuro. Por supuesto esto va de la mano con la garantía que se ofrezca ya que si se requiere hacer arreglos dentro del tiempo de garantía ofrecido estos gastos correrán a nombre de la empresa responsable, en un futuro los clientes tendrán que responsabilizarse por los gastos de estos arreglos.

Hablando un poco más de la garantía lo que se ofrece esencialmente es el correcto funcionamiento de la obra por 10 años, por ley, por supuesto que el mal uso de las instalaciones o de la construcción en general no estará cubierto por la garantía ofrecida. Esta garantía estará mejor especificada en el contrato compra- venta que se celebrará con el cliente.

7.5- Propaganda y promoción

La publicidad del producto, tendrá como objetivo principal dar a conocer sobre la existencia de la obra que se está vendiendo, al segmento de mercado indicado. El segundo objetivo de la publicidad sería la creación de una imagen para la empresa constructora, con esto será mejor conocida entre los clientes y además los accionistas interesados en invertir también tendrán un mejor concepto de la empresa.

La mayor parte de empresas en esta industria anuncian sus obras en medios como anuncios en el periódico, revistas especializadas y no especializadas en la construcción, trípticos y panfletos que se reparten en el lugar de la obra y en lugares escogidos para hacer entrega de los mismos, participación en ferias de la construcción y vallas publicitarias, pocas empresas van un poco más allá y anuncian sus productos por radio, televisión y paginas en internet que normalmente además de anunciar sus obras se encuentra datos de la empresa constructora en general. Este tipo de publicidad masiva es la que mejor se adapta a la construcción especialmente al momento de captar clientes ya que estos se encuentran en toda

la ciudad, país o incluso fuera de éste debido al fenómeno social de la migración hacia otros países en busca de una mejora en la situación económica. Además, como se señaló anteriormente, se promocionará también a través de empresas que se especializan en anunciar bienes inmuebles en países como España, por ejemplo, país en el cual se encuentra una gran presencia de ecuatorianos migrantes.

También se promocionará dentro de instituciones, en las cuales se pretende que sus empleados sean los clientes de los productos ofrecidos, de esta manera se consigue clientes que tienen un ingreso fijo y que además reciben utilidades en una determinada época del año de tal manera que se tratará de promocionar más aun en estas épocas (marzo y abril), para esto se tendrá que hacer contactos en las diferentes instituciones que se planee hacer esto y lograr los permisos necesarios para anunciarse en sus carteleras, boletines u otro tipo de informativo que reciban los empleados de dichas instituciones.

7.6- Distribución

En el caso de esta industria, la distribución se la realiza de manera poco elaborada, así la entrega del producto será de llave en mano, en un comienzo solo de la obra negra, en este momento se firmará un contrato de compra- venta entre las partes, así los clientes pueden acceder a planes de financiamiento hipotecando la obra negra y la entrega final del producto se la hará cuando se cancele la totalidad del precio de venta y a su vez se termine de construir la unidad vendida.

PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO

8.1- Estado de desarrollo y tareas

- Primeramente se debe mantener una información constante y actualizada de las características del mercado y de la industria.

- Se hará una planificación, organización y un control para la ejecución de cada proyecto. Se necesita un orden para hacer previsiones, planes de trabajo, controlar rendimientos, marcha de las obras y conocer los costes para su control. Cabe destacar que toda organización debe ser dinámica y flexible para poder corregir errores o tomar medidas y decisiones que ayuden a su funcionamiento y pueda hacer frente al cambio constante que presenta el medio de los negocios en general, además se debe contar con un organigrama que debe reflejar la posición de cada sector de la empresa y sus inmediatas relaciones el cual debe ser completado con las misiones y responsabilidades de cada sector, con este se debe contar con una orientación al trabajo en equipo, en el cual la comunicación tiene que ser fluida de tal manera que se evite retrasos, así mismo la transmisión de órdenes debe ser rápida.¹¹

- Es importante contar con asesoría legal, será necesario para asuntos de negociación, ventas, cobros, contratación, etc.

- Las ventas se las realizará en planos, y así se asegurarán las ventas.

- Se reinvertirá parte de las utilidades generadas en nuevos proyectos y así se espera alcanzar una continuidad de actividades.

Para la contratación de la mano de obra y demás involucrados en el proyecto se deben hacer cotizaciones y una selección previa según perfiles, y así en todo. La mejor ayuda para un

¹¹ Organización y métodos funcionales de la moderna empresa constructora, 1973, Cap. 1 Pág. 1-9

estudio de tiempos, costos, rendimiento de equipos, costos unitarios y ventas de un proyecto en general es la experiencia.¹²

Al contratar se debe establecer tiempos de entrega o de trabajo según el caso el cual debe estar especificado en el contrato y por último se debe tomar en cuenta las garantías que los contratados ofrezcan.¹³

Cuando la organización ya esté proyectada, se debe contar con un plan de acción, con presupuestos tanto monetarios así como de tiempo, en este punto se pueden utilizar herramientas como las barras de Gantt, el método de la ruta crítica (CPM) o el project evaluation and review technique (PERT), además de estas herramientas existen programas como el project que se pueden aplicar en una computadora, los cuales ayudan a tomar decisiones, un plan de acción y un control sobre el proyecto en general. Además de esto, la empresa debe estar constituida y contar con el personal necesario, se tendrá que tener solucionados asuntos de contratos y demás trámites legales que se deban realizar, los trámites de permisos para construcción se detallan en el Capítulo 9. más adelante en el punto 9.5.¹⁴

Se debe mantener un archivo de contratos, otro de anexos como son planos, rectificaciones, etc. Otro de compra y uso de materiales con órdenes de compra y facturas. Estos deben estar ordenados cronológicamente o con un orden determinado según la utilidad que se le quiera dar. Por último se debe contar con archivos contables.¹⁵

Para cada obra se debe tener una organización de campo; es decir, en el lugar de la obra se establecerá una oficina equipada según sus necesidades además se contará con maquetas, planos, trípticos o dípticos y demás material para ventas. En esta oficina también se tendrá un control en cuanto a compras y uso de materiales, mano de obra, etc.¹⁶

¹² Idem

¹³ Organización y métodos funcionales de la moderna empresa constructora, 1973, Cap. 2 Pág. 11-42

¹⁴ Organización y métodos funcionales de la moderna empresa constructora, 1973, Cap. 4 Pág. 85-157
Administración de proyectos de construcción 2002, Cap. 5 Pág. 93-119

¹⁵ Organización y métodos funcionales de la moderna empresa constructora, 1973

¹⁶ Administración de proyectos de construcción 2002, Cap. 5 Pág. 93-119

Según el plan de desarrollo proyectado en un inicio, se contará solo con la oficina de campo, además se dedicará la empresa a construir conjuntos habitacionales, de tal manera que como se explicó anteriormente, se pueda hacer frente a la inversión inicial, hasta que la empresa pueda alcanzar un nivel de acción el cual le permita contar con capital necesario para financiar sus proyectos por si sola, de esta manera según el capital de trabajo de la empresa, la misma se dedicará a obras que estén a su alcance.¹⁷

8.2- Dificultades y riesgos

El principal problema y que atenta contra el éxito del proyecto es que las ventas no se logren por una u otra razón, en la forma prevista, lo que significaría un desfase en el flujo de caja y las aspiraciones del proyecto se verían frustradas, además significaría el abandono momentáneo o inclusive en el peor de los casos permanente del proyecto, lo cual generaría una mala imagen para la empresa, lo cual dificultaría obtener inversionistas y clientes para los proyectos en el futuro.

Otro problema relacionado con las ventas pero menos grave que el anterior sería realizar las ventas pero no en el tiempo esperado, lo cual provocaría que la rentabilidad del proyecto disminuya. No se podría cumplir con el cronograma de construcción por la falta de capital de trabajo; esto también crearía incertidumbre y se corra el riesgo de que los inversionistas no quieran terminar el proyecto y decidan se lo concluya antes de ser construido por completo.

Esto provocaría que se tenga que realizar un cambio en los planos ya aceptados, para no tener que asumir nuevos gastos como por ejemplo el impuesto predial de las unidades no vendidas, ya que este impuesto se paga en el momento en que el proyecto es aprobado mas no cuando esté construido.

Si cualquiera de los dos casos anteriores ocurriera, la estrategia a seguir puede ser trabajar junto a una mutualista la cual se haría cargo por completo de las ventas, esto también

¹⁷ Organización y métodos funcionales de la moderna empresa constructora, 1973 Cap. 2 pág. 11-42

representaría un problema ya que la mutualista cobra una comisión del 5% por las ventas. Esto a su vez se puede absorber subiendo el precio de las unidades inmobiliarias, lo cual puede dificultar las ventas e incluso la mutualista no acepte encargarse de las ventas del proyecto.

Otro problema son los robos y daños que pueden ocurrir en el lugar de la obra, ya que antisociales pueden hurtar los materiales o vándalos podrían destruir o dañar lo ya construido. Obviamente esto se prevé contratando un servicio de guardianía; sin embargo, esto también es un costo aunque no tan alto y no siempre es garantizado, ya que generalmente se contrata un guachimán el cual no tiene mayor educación o preparación para realizar la guardianía.

Otros costos en los que se puede incurrir son accidentes que pueden tener los trabajadores, ya que su labor es riesgosa, esto se acostumbra a pagar el momento en que suceden; es decir, no se tiene ningún tipo de seguro para los operarios, sin embargo la ley dice que si se debe celebrar un contrato donde conste que los trabajadores si serán asegurados, sin embargo en el país los honorarios para este tipo de trabajo no son altos de tal manera que se puede cumplir con la disposición legal o se contratará por servicios a un maestro mayor que facturará a la empresa y de esta manera se evitará incurrir en ese tipo de costos.

Un problema que se puede tener a futuro es la consecución de terrenos, especialmente los más céntricos de la ciudad, ya que estos serán bastante cotizados por las demás empresas de la industria, lo cual hará que aumenten los precios de dichos terrenos.

8.3- Mejoramiento de productos y nuevos productos.

Los productos serán distintos, por el nivel de acabados como se mencionó, un factor que mejorará el producto será la ubicación de la obra inmobiliaria, de esta manera los lugares más céntricos en las ciudades se encuentran cercanos a lugares de comercio y trabajo, además la seguridad que exista en los diferentes sectores también cambiará su plusvalía. Los bienes inmobiliarios que sean construidos sobre estos suelos en los sectores de mayor plusvalía también tendrán un mayor precio y su valor de contribución también será mayor.

Por lo general en estos sectores céntricos se permite construir en altura es decir se permite hacer edificaciones de varios pisos, de esta manera el precio del terreno que es alto se ve compensado el momento de construir en altura ya que se puede hacer más unidades. La construcción en altura también ofrece la posibilidad de ofrecer diferentes productos tales como departamentos para familias con 2 o 3 habitaciones o suites de solo una habitación, locales comerciales y así según sea el caso y el diseño del proyecto. Después del paso anteriormente mencionado también se puede pasar a ofrecer edificios de oficinas o para cualquier otro uso. De esta manera se lograría una integración horizontal.

También existe una posibilidad de una integración vertical, lo cual será obviamente en el futuro para saber si es o no conveniente tomar esta medida, ya que se debe tener una gran actividad para considerar esta opción que consistiría en comprar maquinaria para el movimiento de tierras, esto ahorraría costos a los proyectos que se estén realizando; sin embargo, como se dijo, se tendría que comprobar que esta es una mejor opción que alquilar, de ser así también se podría brindar estos servicios a otros constructores.

8.4. Costos

Para enfrentar el posible problema de ventas, como se dijo, se piensa contratar los servicios de una mutualista las cuales ofrecen un producto en el cual ellos se encargan de las ventas pero cobran una comisión del 5% de las ventas, de tal manera que este sería el costo que representaría optar por esta opción el 5% del precio de venta al público del total o de la parte no vendida con esfuerzos propios del proyecto.

En el caso del robo de materiales el valor obviamente será el del robo, por esto siempre es aconsejable contar con un servicio de guardianía el costo de este es aproximadamente de \$100.00 mensuales según datos que se pudo obtener del “Conjunto Residencial Bélgica”, sujeto a variaciones tanto positivas como negativas, según sea el caso.

De surgir el problema del accidente laboral, se tendrá que correr con los gastos médicos que variarán según el caso.

Para conseguir una mejor locación para la obra e necesario comprar terrenos más céntricos los cuales como se mencionó tienen un precio mayor de esta manera se tendrá que incurrir en una inversión mayor por m² de terreno.

Igualmente la inversión inicial para una obra en altura es más alta ya que se debe construir el departamento modelo y además la obra negra en su totalidad o por lo menos en parte de esta.

8.5- Ejemplares de su propiedad.

Se pide a la Universidad San Francisco de Quito, se trate con cautela la información presentada en este documento, respetando los derechos de autor acorde con la ley.

PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN

9.1- El ciclo Operativo

Para una organización que funciona dentro del sector de la construcción de edificaciones y urbanizaciones, es de gran importancia mantener una base de datos y analizar continuamente el mercado, la competencia y la industria en general ya que son estos datos los que generan el aprovechamiento de oportunidades de negocio que aparezcan. Después de contar con esta información se elegirá la mejor opción posible en cuanto a oportunidades de realizar un proyecto se refiere, decisión que estará sujeta a varios factores como la disponibilidad de capital para inversión, a continuación, se hace la planificación del proyecto en todos sus aspectos.

Lo primero con lo que se debe contar para la realización de un proyecto inmobiliario, ya planificado, es comprar el terreno elegido en la planificación del proyecto. Para conseguir dicho terreno se debe analizar las ofertas que existen en el mercado en ese momento y observar la plusvalía del sector, las necesidades del mismo, además se debe analizar las características de las obras aledañas y por último se revisará las normativas para construir en el lugar, este estudio se lo realizará mediante encuestas, observación, entrevistas, investigación en libros, etc., que se lo hará a los habitantes del sector y de ser posible a constructores y en algunos casos vendedores de las obras. En este proceso debe participar también el arquitecto que participe en el diseño de la obra, de esta manera también ya se puede tener una idea de las características y funcionalidad que tendrá el proyecto.

Una vez escogido la que se crea sea la mejor opción en cuanto a terrenos disponibles se lo debe adquirir, analizar las distintas opciones de proyectos que se puedan realizar, estas opciones estarán respaldadas por el análisis descrito anteriormente. El análisis de estas opciones, también debe constar de la parte financiera de tal manera que se tenga el cálculo de

una rentabilidad esperada para cada uno de los casos y así poder escoger el proyecto a realizarse siendo el que mayor rentabilidad ofrezca y según el estudio del sector tener también una idea del mercado por lo tanto del número de ventas estimado por mes, año, etc.

Cuando se ha tomado ya una decisión en cuanto al proyecto a realizarse se empezará a hacer los trámites legales como la aprobación de planos, la división horizontal, etc. proceso que se describe con mayor detalle en el punto 9.5 de este Capítulo.

A continuación o a la par se realiza la estrategia de mercadeo y el plan de ventas, lo cual consta de la definición del nicho al cual está dirigido el proyecto, escoger la mejor forma de promocionarlo y en que lugares y con cuales medios hacerlo. También se contará con un plan de ventas (presupuesto), que se las empezará a realizar en planos tan rápido como sea posible, para esto se debe contar con material de promoción como vallas, trípticos, maquetas, planos, etc., que servirán para informar acerca de los productos ofrecidos al cliente.

En cuanto a la construcción, se debe contar con un capital inicial el cual servirá para hacer el movimiento de tierras, la construcción de un cerramiento en el terreno, instalaciones generales de alcantarillado y la unidad modelo por lo menos, esto ayudará en el proceso de ventas.

El proceso de construcción se seguirá realizando según se vayan realizando las ventas, con el dinero que estas generen. Se construirá la obra negra, instalaciones de agua, teléfono y eléctricas con un primer abono, de esta manera el cliente podrá hipotecar dicha obra negra y mediante un banco financiarse y completar el pago, a partir de esto se terminará la unidad.

En un futuro la empresa proyecta construir edificios en donde el proceso de construcción varía para el cual se tendrá que desarrollar nuevas estrategias en cuanto a los procesos de construcción, ventas y financiamiento.

Por último se contará con un plan de control en todos los proyectos en los cuales se pondrá atención a:

- Ingeniería y diseño de la construcción, tarea que será realizada por un ingeniero civil o un arquitecto encargado de la obra.
- Compra, alquiler y uso de materiales, maquinaria y cantidad de trabajo.
- Administración de recursos humanos, lo cual se ocupará de crear un buen ambiente laboral para lograr un buen trabajo en equipo.
- Nivel de ventas y administración financiera, en este proceso se verificará si el proyecto está o no cumpliendo con los presupuestos determinados para el proyecto.

En la actualidad existen métodos desarrollados para el control de proyectos entre estos se encuentran el PERT y CPM (MRC), que son los que más se aplican en construcción, además existen también programas de computación como el Project.

9.2- Ubicación geográfica

En un comienzo se planea no contar con oficinas para no tener que invertir en estas y así tener menos costos. De esta manera, se operará en el lugar de la obra así la casa modelo servirá de oficina y lugar de ventas, los teléfonos de la obra serán a los que puedan llamar los interesados, además de teléfonos móviles de promotores de la obra a los cuales también se podrá llamar para recibir información.

En un futuro, cuando se logre la continuidad en actividades suficiente para contar con una oficina además de que con un nivel de actividad mayor es necesario contar con esta oficina se la alquilará o se la comprará. Estará ubicada en Quito ya que además de ser la capital y estar entre las ciudades más grandes e importantes del país es el lugar donde se planea iniciar actividades.

9.3. Facilidades y mejoras

En la industria no es necesario invertir en maquinaria, ni tampoco es necesario contratar personal de planta ya que en el medio se las puede contratar solo mientras se las necesite. Además existe un gran oferta de mano de obra en el país por el nivel de desempleo que enfrentan la mayoría de los países latinoamericanos, lo cual genera una sobreoferta de mano de obra, en el Ecuador el índice de desempleo ha ido en aumento desde el año 1995 (6.9%) hasta el año 1999 (14.4%) después el índice disminuye pero la principal causa de su disminución tiene que ver con el fenómeno de la migración que ha afrontado el país, así en el 2002 el índice se encontraba en un 9.2% según fuentes del Banco Central del Ecuador.

La unidad modelo que se construye en la fase inicial del proyecto sirve a su vez de oficina en obra y como se mencionó en un comienzo será la oficina general, también en un futuro cuando se necesite una oficina, además de las situadas en obra que pueden seguir siendo las unidades modelo, se tiene la posibilidad de si se ha construido un edificio, destinar una de esta unidades a hacer las veces de oficina y de esta manera el costo de inversión en la misma disminuye, este plan funcionará en el caso de construir una obra inmobiliaria destinada para oficinas, sin embargo si la obra es para vivienda, por ejemplo uno de los locales comerciales, que consten en la obra puede servir de oficina y proceder de la misma manera.

No es necesario contar, mientras sucede el proceso de construcción, con una seguridad especializada, en la industria se acostumbra contar con una persona la cual en una vivienda muy modesta construida solo con este fin la cual se encarga de la vigilancia de la obra, en el medio esta persona es conocida como guachiman, los servicios de cual tiene un menor costo que el de un guardia profesional.

En la actualidad existen empresas creada a partir del fenómeno social de la migración que ha sufrido nuestro país, que se dedican a promocionar productos en los países como España que han sido escogidos como lugares de llegada por nuestros emigrantes. Estas empresas promocionan y venden en estos países con economías más estables y fuertes que la

de nuestro país por lo tanto lo emigrantes ecuatorianos cuentan con capital de inversión y además tienen acceso a préstamos en estos países los cuales ofrecen mayores comodidades de pago y mayores facilidades en cuanto a la obtención de los mismos, por la razón de contar con una economía más estable con un índice de inflación mínimo; así, el crédito hipotecario en Ecuador tiene una tasa de interés de alrededor de 10.35%, y en España por otro lado es de 3.50%. Estos datos fueron levantados, de una entrevista pequeña e informal a una vendedora de una empresa inmobiliaria.

En un futuro se puede aumentar la fuerza de ventas con personal que asista a ferias, que estén en el lugar de la obra, en la oficina y cualquier otro lugar que se haya escogido para hacer esta labor de promoción.

También conforme se va ganando experiencia y trayectoria en la industria es posible conseguir mejores tratos con proveedores ya que al trabajar reiteradamente con estos se puede establecer una alianza la cual favorecerá el momento de la negociación.

9.4. Planes y estrategias

Como se puede ver y se ha mencionado las ventas son el motor de cualquier proyecto inmobiliario ya que estas son las que proporcionan el capital de trabajo o para cumplir con deudas de ser este el caso, de tal manera que la estrategia principal en cualquier proyecto es vender y hacerlo lo más rápido posible, por lo que se operará como la mayoría si no es la totalidad de empresas que operan en esta industria en el país y se realizará la venta en planos; es decir, apenas esté aprobado el proyecto.

Se planea mantener alianzas estratégicas con proveedores y aprovechar la gran oferta existente de estos en el país, además de alianzas con empresas promotoras de ventas en países extranjeros en donde se encuentra parte importante del mercado que son nuestro emigrantes.

En un futuro, cuando se estén realizando varios proyectos a la vez, contar con una sala de exhibición en la cual laborarán agentes de ventas los cuales proporcionarán información y venderán los proyectos.

La venta en planos, como se explicó anteriormente, es factible por la rentabilidad financiera que ofrece el negocio; así, con una venta se pueden construir aproximadamente dos unidades iguales a la vendida, de tal manera que el momento en que se vende la mitad del proyecto se puede concluir su construcción, por su parte el comprador asegura el precio del valor del inmueble sin ajuste posterior. Esta situación puede ser aprovechada ya que se puede financiar estas unidades por completo, por supuesto que se lo realizará de la misma manera a la que lo hacen la mayoría de las instituciones financieras; es decir, cobrando intereses, así se estaría generando dinero también de esta actividad. Esta estrategia puede no ser conveniente en todos los casos, se tendrá que determinar según la sea la situación si es o no conveniente aplicar este tipo de acción.

9.5. Disposiciones y Regulaciones

La herramienta propuesta en este documento sirve específicamente para hacer proyectos de construcción inmobiliarios como se dijo, de tal manera que la intervención de los organismos públicos se centrará en los requisitos que se necesitan para construir un conjunto habitacional, así tenemos que para construir un proyecto habitacional es necesario:

- a) Contar con un terreno y su documentación respectiva como son:
 - Escrituras del terreno
 - Pago del impuesto predial
 - Certificación del registro de la propiedad
 - Copia de la cédula de identidad del o los dueños
- b) Con estos documentos se debe acudir al Municipio (dependiendo de sector se acude a la institución municipal encargada de dicho sector) y se pide un IRM (informe de regulación metropolitana), en el cual se encuentran las normas correspondientes al COS (coeficiente de ocupación del suelo), CUS (coeficiente de uso de suelo) y los retiros laterales, frontales

y posteriores. Además de esto, se encuentra también la reglamentación con respecto a la altura.

- c) Después se debe plantear un ante proyecto, respetando las normativas de uso del suelo, para nuestro caso solamente se ocuparán terrenos en los cuales se pueda construir proyectos habitacionales. El libro “Legislación y Normativa para la Gestión del Suelo en el DMQ”, es publicado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la Dirección Metropolitana de Territorio y Vivienda en el cual se encuentran las normativas arquitectónicas que se deben respetar para la construcción de cualquier edificación incluyendo las de nuestro interés; es decir, las que se refieren a conjuntos habitacionales.
- d) Después de tener ya listo el ante proyecto se plantea el proyecto definitivo, en el cual se encuentran los planos cumpliendo las normas vigentes de construcción “Legislación y Normativa para la Gestión del Suelo en el DMQ”.
- e) Con este proyecto se acude al Colegio de Arquitectos, con 3 juegos de planos generales de todo el conjunto, además los planos de instalaciones eléctricas, sanitarias, especiales (red eléctrica subterránea), bomberos (instalaciones para sistemas contra incendios), planos estructurales, etc. de una sola casa, según sea el caso, la certificación del registro de la propiedad, el informe de regulación metropolitana, las escrituras, copias de cédula de identidad del o los propietarios, pago del impuesto predial, hoja de informe del responsable de construir la obra (ingeniero civil o arquitecto), copia de la cédula de identidad del responsable de la construcción. Con toda esta documentación el Colegio revisa y sella los planos si estos cumplen con las normativas vigentes, se hace un pago al Colegio por este servicio y estos entregan un comprobante el cual se presenta en el Municipio para proceder al siguiente paso.
- f) Después se acude al municipio para la aprobación final de los planos, si fuera el caso y el Municipio no aprobara los planos se deben repetir los dos últimos pasos es decir la aprobación de planos por el Colegio de Arquitectos y el Municipio, aquí se hace otro pago al municipio que es el uno por mil del total del valor de la obra.
- g) Finalmente en el Municipio con los planos ya aprobados, también se presentan los planos de instalaciones eléctricas, sanitarias, especiales (red eléctrica subterránea), bomberos (instalaciones para sistemas contra incendios), planos estructurales, etc. según sea el caso de todo el conjunto en general y toda la documentación de los pasos anteriores, con esto se

obtiene el permiso de construcción. En este punto se debe entregar una garantía al Municipio que es del uno por mil, misma que será devuelta cuando el proyecto esté terminado en su totalidad.

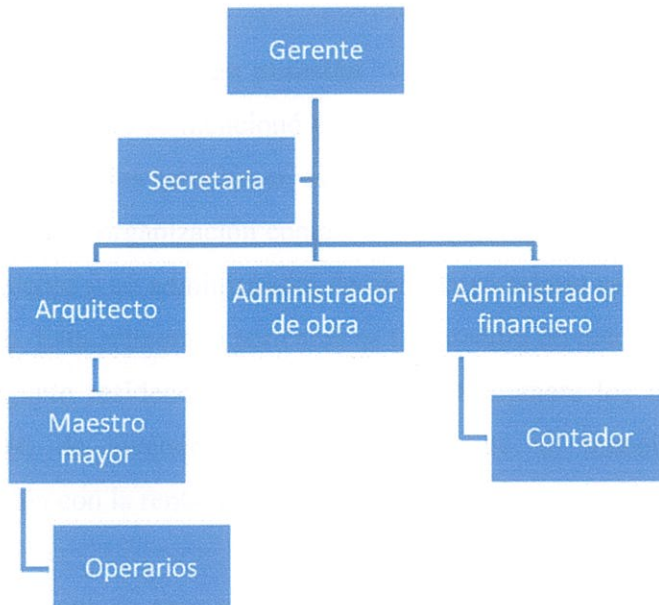
EL EQUIPO ADMINISTRATIVO

10.1- Organización

Para la realización y aplicación del modelo se puede partir con una organización de hecho, de esta manera el encargado principal, en cuanto a la ejecución de proyectos inmobiliarios, utilizando el modelo será su propio autor, o puede ser también el caso de una sociedad, de existir otros inversionistas. Esta modalidad será la implementada en un inicio; se planea en un futuro, cuando se tenga una organización con más experiencia y mejor consolidada dentro de la industria, convertirla en una persona jurídica y así obtener mayor confiabilidad por parte de otras personas o instituciones que tengan relaciones con la organización.

A continuación se presenta un organigrama de la empresa que ejecutará los proyectos por medio del modelo presentado en este documento:

Organigrama



10.2- Personal clave de la organización

La cabeza de la organización será dirigida por el gerente general, el cual será el encargado de conseguir oportunidades de negocio; es decir, en que lugares puede ser conveniente construir y qué tipo de edificación; y del control en general de la organización, después se tendrán administradores de obra los cuales se encargarán de sacar a delante cada uno de los proyectos que se estén realizando. Tendrá que existir una persona en este cargo en cada caso, así ésta se encargará de dirigir un estudio de mercado y desarrollar a partir de ese estudio realizar una estrategia para el éxito en la realización del proyecto, por lo que estos administradores serán especializados en marketing, esta estrategia será revisada y desarrollada conjuntamente con el gerente general. La estrategia también dictará lo que el arquitecto tendrá que hacer en cuanto al diseño.

De la misma manera existirá un departamento financiero el cual constará de un administrador financiero, un contador y su asistente. Este administrador financiero tendrá que coordinar conjuntamente con el administrador de obra y el gerente general para determinar la mejor manera de invertir los recursos financieros. Además este administrador contará con un asistente que a la vez será asistente contable, que ayudará al contador.

10.3- Compensación administrativa y posesión

En un comienzo, como se mencionó en el capítulo 4, el organigrama tendrá la misma base pero será reducido, así los gerentes en este caso particular son también los inversionistas y se crea la estructura de la organización con estos a la cabeza, un arquitecto, el cual tendrá un salario por avance de obra y un administrador de obra, cuyo salario será basado por alcance de objetivos de proyecto. Esta primera experiencia se la obtendrá en una sola obra, como se dijo, proyecto piloto: conjunto residencial “Bélgica”. De esta manera los implicados en la obra tendrán la condición de inversionistas del proyecto de tal manera que estos estarán comprometidos también con la rentabilidad del mismo.

El personal de mano de obra en construcción será manejado por el arquitecto a cargo, el cual cargará con el control de los mismos y de la optimización del presupuesto destinado al

proceso de construcción. El arquitecto tendrá que reportar avances de obra y la planilla de la mano de obra que tendrá un control semanal, mensual, anual según sea el caso o el momento que se lo requiera. De la misma manera el momento de la planeación del proyecto el arquitecto debe presentar planos, un presupuesto en cuanto a gastos de construcción y tiempo requerido para la realización de la obra.

El administrador de obra se ocupará del presupuesto destinado a los esfuerzos de marketing y ventas. Otra de las funciones de este administrador de obra será de control en cuanto a uso de los materiales, al control de las horas de trabajo del personal de construcción, de la cantidad de mano de obra que se emplea y evitar inconvenientes como pérdida o desperdicio de materiales y también si la remuneración es la correspondiente.

El arquitecto y el administrador de proyecto responderán y darán informes a la gerencia general, los mismos trabajarán conjuntamente para poder llevar a cabo la estrategia para el proyecto en el cual trabajan y por supuesto la alta gerencia también entrará en la toma de decisiones.

De esta misma manera operará y remunerará la organización en el futuro; es decir, después del proyecto piloto. La única diferencia es que en este caso los miembros de la alta gerencia son también los inversionistas. En un futuro se planea que la empresa cuente con dinero suficiente para poder empezar un proyecto por si sola, además de valerse de estrategias de financiamiento.

El departamento financiero para el proyecto piloto, los inversionistas, el contador y el administrador de obra tomarán las decisiones financieras. El contador tiene un sueldo fijo. En el futuro se planea contar con un gerente financiero el cual también tendrá un sueldo fijo al igual que todo su departamento.

Por último, el escalón más alto de la organización en el futuro será el gerente general el cual también tendrá un sueldo fijo. Cuando la organización esté conformada en su totalidad es decir como en el organigrama completo mostrado en este capítulo, solamente el gerente y el

departamento financiero serán de planta y los administradores de obra, los arquitectos y las personas a su cargo serán empleadas bajo contrato temporal.

10.4. Otros inversionistas

Las formas de financiamiento que se planea tener, son a base de inversionistas y también por la venta en planos, de tal manera que será una financiación mixta cuando la empresa tome una forma jurídica se tendrá socios.

10.5- Empleo y acuerdos

La remuneración al personal de construcción; es decir, el maestro mayor con sus albañiles y oficiales, estará a cargo del arquitecto de la obra, Se ha tomado esta modalidad para cortar una relación de dependencia; así el arquitecto tendrá que reportar a la gerencia una planilla semanal ya que es de esta manera que se acostumbra a pagar a la mano de obra en la construcción, así es más fácil llegar a acuerdos con los maestros mayores que están familiarizados con este sistema de pago semanal. En su mayoría todos los que se han desempeñado como mano de obra en construcción han tenido ya estas experiencias en el pasado. Los arquitectos generalmente conocen gente con la que han trabajado en obras anteriores así se les facilita conseguir personal y además tienen la ventaja de conocer en cuanto a su nivel de rendimiento y su ética laboral, lo cual evita posibles complicaciones que puedan acontecer. El reporte que proporcionará el arquitecto de obra a la gerencia, como se mencionó anteriormente será constatado con otro informe el cual será realizado por el administrador de obra quien también tendrá la responsabilidad de verificar que los que reporta el arquitecto en cuanto a actividad de mano de obra sea verídico. La justificación contable y para fines de impuestos se lo hará mediante la facturación de los trabajadores los cuales deben contar con RUC o con el RISE.

10.6. Mesa directiva

Se ve a el proyecto como una sociedad de hecho, así los primeros proyectos no necesitarán de inversiones para la constitución de la empresa y de esta manera se apoya al financiamiento inicial. Además, como una persona natural puede celebrar contratos, se lo puede hacer con los involucrados en los proyectos. La sociedad se puede dar entre la gerencia

y los arquitectos para de esta manera comprometerlos con la obra, se puede trabajar con los administradores de obra o de otra manera firmando un contrato al igual que con los involucrados en el área financiera y contable.

10.7. Otros accionistas, derechos y restricciones

En un futuro se planea poder constituir una sociedad de derecho, ya que de esta manera goza de mayor confianza el momento de hacer contratos y negocios en general. Además, constituirse de esta manera se facilita conseguir inversionistas para proyectos. Se piensa que lo más conveniente será una sociedad limitada. En un futuro a más largo plazo, dependiendo de cómo se presente la situación de la organización, se puede cambiar de tipo de persona jurídica si este fuere el caso por la conveniencia de la organización.

10.8. Asesoramiento profesional y servicios

El conocimiento que se necesitará para la realización de este proyecto será el que se refiere a marketing, gerencia, finanzas, por el lado de la administración, por otro lado se necesitará también el conocimiento del proceso de construcción el cual puede ser proporcionado por arquitectos o ingenieros civiles. Además se necesitará de un maestro mayor y su personal para apoyar al arquitecto. Por otro lado cada uno de los implicados en el manejo de la empresa necesitará sus asistentes.

Para la realización de proyectos inmobiliarios además se necesita asesoramiento jurídico en cuanto a los documentos y trámites que se deben realizar para obtener los permisos; el asesoramiento jurídico también se necesita para trámites legales en el establecimiento de la empresa y futuros trámites para el funcionamiento de la empresa según lo requiera la ley vigente.

Para la publicidad se contratará imprentas, gigantografías y publicidad en general. Se contará también con servicio de teléfono e internet para contactarse con clientes y proveedores, además de hacerlo con los funcionarios de la empresa.

Para el proceso de construcción se necesitarán proveedores que ofrezcan el material necesario como herramientas de trabajo, material pétreo que se consigue en las canteras y empresas especializadas para proveer este material. Se necesitarán también técnicos eléctricos, carpinteros, maestros soldadores e instaladores de cristales. Finalmente se necesitará maquinaria para la preparación del terreno y se puede arrendar retroexcavadora, pala mecánica, rodillo, etc. según sea el caso. Además de necesitarse material de encofrado.

11.3 Inversión de ampliación

En el futuro cuando la empresa se dedique a hacer más de una obra a la vez se planea tener una oficina para en este lugar realizar las operaciones en este punto se tiene más de un proyecto a la vez en construcción de tal manera que se facilite las acciones como la contabilidad, ventas, estrategias, etc., ya que todas estas se centralizará y se las realizará en la oficina.

Costos

Los costos que se presentan a continuación son los mismos ya presupuestados en el Capítulo 6, pero en este caso ya se calcula la cantidad que se necesitará de cada rubro para construir una casa (tipo “Conjunto Residencial Bélgica”) de las que planea hacer en el primer proyecto estas casas tienen 94 m2 de construcción, de dos plantas (primera planta: sala, cocina, comedor, patio, alacena, medio baño y cuarto de máquinas y en la segunda planta tres dormitorios y dos baños completos) y los acabados son básicos, así el piso es de baldosa, a excepción de los cuartos que tienen alfombra, las escaleras son de tablón, grifería económica, pasamanos de hierro forjado y aluminio para los marcos de las ventanas.

PRESUPUESTO CALCULADO PARA OBRA COSTOS ANALISIS DE PRECIOS UNITARIOS

SUB ESTRUCTURA				
DESCRIPCION DE LOS RUBROS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
REPLANTEO Y NIVELACION Y PRELIMINARES	M2	90,00	0,55	49,50

PLANTA BAJA				
DESCRIPCION DE LOS RUBROS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
EXCAVACION DE CIMIENTOS	M3	6,22	10,00	62,20
CIMIENTOS DE HHCC 180 kg/cm2	M3	6,22	73,00	454,06
ACERO DE REFUERZO EN CADENAS	KG	234,14	1,02	238,82
ENCOFRADO DE CADENAS	M2	30,60	4,50	137,70
HH.SS. EN CADENAS 210 kg/cm2	M3	1,55	102,50	159,29
ACERO DE REFUERZO EN COLUMNAS	KG	219,59	1,02	223,98
ENCOFRADO DE COLUMNAS	M2	22,50	4,50	101,25
HH.SS. EN COLUMNAS 210 kg/cm2	M3	1,35	102,50	138,38
RELLENO Y COMPACTACION TIERRA PISONADO	M2	90,00	1,25	112,50
POLIETILENO	M2	60,00	0,75	45,00
CONTRAPISO DE HH.SS.	M2	75,00	10,79	809,25
MALLA ELECTRO SOLDADA	M2	46,50	4,18	194,26
ACERO DE REFUERZO EN VIGAS	KG	300,69	1,02	306,70
ENCOFRADO DE VIGAS	M2	23,31	4,50	104,90
HH.SS. EN CADENAS 210 kg/cm2	M3	1,29	102,50	132,43
ENCOFRADO DE LOSA	M2	44,08	4,50	198,36
ESTRUCTURA PREFABRICADA	M2	44,08	12,75	562,02
BOBEDILLAS PREFABRICADAS	U	176,00	0,50	88,00
HH.SS. EN LOSA 210 kg/cm2	M3	3,09	102,50	316,27
MASILLADO DE LOSA	M2	44,08	4,95	218,20
MAMPOSTERIA DE BLOQUE	M2	126,48	8,25	1.043,46
INSTALACIONES HIDRAULICAS				
SALIDAS DE AGUA FRIA	PTO	7,00	22,50	157,50
SALIDA DE AGUA CALIENTE	PTO	4,00	22,50	90,00
RECORRIDO DE TUBERIA	ML	14,00	8,12	113,68
COLUMNAS DE AGUA FRIA	PTO	1,00	15,36	15,36
COLUMNAS DE AGUA CALIENTE	PTO	1,00	15,36	15,36
INSTALACIONES SANITARIAS				
DESAGUE PVC 100 MM	PTO	2,00	17,25	34,50
DESAGUE PVC 75 MM	PTO	2,00	13,06	26,12
DESAGUE PVC 50 MM	PTO	6,00	9,06	54,36
CAJAS DE REVICION	UNT	2,00	35,97	71,94
RECORRIDO DE TUBERIA	ML	14,00	6,50	91,00
INSTALACIONES ELECTRICAS				
ACOMETIDA PRINCIPAL	ML	8,00	12,80	102,40
TABLERO DE CONTROL 8 PUNTOS	UNT	1,00	120,00	120,00
LUMINARIAS	PTO	8,00	19,92	159,36
TOMAS ELECTRICAS 110 VOLT	PTO	8,00	19,92	159,36
INSTALACIONES ESPECIALES				
TOMAS TELEFONICAS	PTO	2,00	10,21	20,42

PLANTA ALTA				
DESCRIPCION DE LOS RUBROS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
ACERO DE REFUERZO EN COLUMNAS	KG	219,59	1,02	223,98
ENCOFRADO DE COLUMNAS	M2	22,50	4,50	101,25
HH.SS. EN COLUMNAS 210 kg/cm2	M3	1,35	102,50	138,38
ACERO DE REFUERZO EN VIGAS	KG	300,69	1,02	306,70
ENCOFRADO DE VIGAS	M2	23,31	6,50	151,52
HH.SS. EN VIGAS 210 kg/cm2	M3	1,29	102,50	132,43
MAMPOSTERIA DE BLOQUE	M2	112,84	8,55	964,78
ENCOFRADO DE LOSA	M2	46,98	5,00	234,90
ESTRUCTURA PREFABRICADA	M2	46,98	12,75	599,00
BOBEDILLAS PREFABRICADAS	U	187,92	1,20	225,50
HH.SS. EN LOSA 210 kg/cm2	M3	3,29	102,50	337,08
MASILLADO DE LOSA	M2	46,98	4,95	232,55
INSTALACIONES HIDRAULICAS				
SALIDAS DE AGUA FRIA	PTO	6,00	22,50	135,00
SALIDA DE AGUA CALIENTE	PTO	4,00	22,50	90,00
RECORRIDO DE TUBERIA	ML	10,00	8,12	81,20
COLUMAS DE AGUA FRIA	PTO	1,00	15,36	15,36
COLUMNAS DE AGUA CALIENTE	PTO	1,00	15,36	15,36
INSTALACIONES SANITARIAS				
DESAGUE PVC 100 MM	PTO	2,00	17,25	34,50
DESAGUE PVC 50 MM	PTO	6,00	9,06	54,36
RECORRIDO DE TUBERIA	ML	6,00	6,50	39,00
INSTALACIONES ELECTRICAS				
LUMINARIAS	PTO	6,00	19,92	119,52
APLIQUES EXTERIORES	PTO	-	19,92	-
TOMAS ELECTRICAS 110 VOLT	PTO	12,00	18,97	227,64
			SUB TOTAL	11.387,89
			1	

RUBROS DE ACABADOS				
DESCRIPCION DE LOS RUBROS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
CHAFADO CIELO RAZO	M2	91,06	2,80	254,97
ESTUCADO DE PAREDES	M2	239,32	2,80	670,10
CORNIZA EN PAREDES	MI	74,96	2,20	164,91
FACHALETA EN FACHADAS	M2	15,43	12,76	196,89
GRAFEADO EXTERIOR	M2	71,20	4,14	294,77
PINTURA INTERIOR	M2	239,32	2,20	526,50
CERAMICA EN PISOS	M2	30,66	13,76	421,88
CERAMICA EN PISOS BAÑOS	M2	9,41	13,76	129,48
CERAMICA EN PAREDES	M2	26,42	13,76	363,54
BARREDERA DE MADERA	MI	32,20	2,50	80,50
ALFOMBRA EN PISO	M2	31,88	7,50	239,10
VENTANAS DE ALUMINIO Y VIDRIO	M2	12,20	52,00	634,40
PUERTA DE ALUMINIO Y VIDRIO CORREDIZA	M2	5,18	55,00	284,90
PUERTAS MDF 70 X 210 LACADAS COLOR	Unit	3,00	95,00	285,00
PUERTAS MDF 80 - X 210 LACADAS COLOR	Unit	3,00	95,00	285,00
PUERTA PRINCIPAL	Unit	1,00	140,00	140,00
CHAPAS LLAVE BOTON	Unit	4,00	8,25	33,00
CHAPAS DE BAÑO	Unit	3,00	7,25	21,75
MUEBLES BAJOS DE COCINA	MI	4,68	105,00	491,40
MUEBLES ALTOS DE COCINA	MI	1,98	75,00	148,50
CLOSET (CAJONERA, MALETERO, COLGADOR)	M2	12,96	80,00	1.036,80
PASAMANO HIERRO FORJADO	MI	4,94	39,51	195,18
DOMOS EN VIDRIO	M2	6,00	25,50	153,00
FREGADERO COCINA INCLUYE GRIFERIA	Unit	1,00	60,00	60,00
INODORO	Unit	3,00	70,00	210,00
LAVAMANOS PEDESTAL	Unit	3,00	50,00	150,00
ACCESORIOS DE BAÑO	Unit	3,00	15,00	45,00
DUCHA CROMADA	Unit	2,00	10,00	20,00
ENCESPADO	M2	9,00	1,20	10,80
LIMPIEZA GENERAL OBRA	gib	1,00	25,00	25,00
			SUB TOTAL	7.572,37
			2	
			TOTAL	18.960,26

Cuadro 14.

A más de estos costos hay que tomar en cuenta los costos que se tendrá en cuanto a las obra externas del conjunto como por ejemplo las instalaciones de alcantarillado, calles internas, canchas, áreas verdes, etc., a continuación se presenta estos costos conjuntamente con el cálculo de hacer 20 casas para completar el conjunto:

COSTO DE 20 CASAS	379,205.20
COSTOS DE OBRAS EXTERIORES	
ALCANTARILLADO 63 ML	1,106.28
POZO DE REVICION 1 UNID	230.00
ACOMETIDA AVIVIENDAS 20 UNID 10 ML C/U	1,312.00
TUBERIA DE AGUA 2 PLG + LLAVE CONTROL 114 ML	1,870.52
TUBERIA PARA ELECTRIFICACION 63 ML	1,449.44
CONDUCTOR # 2 4 HILOS TRIFACICO	2,000.00
ACOMETIDA A CASA 20 10 ML 3 HILOS C #6	1,320.00
TUBERIA PARA RED TELEFONICA	1,010.88
CABLE MULTIPAR	912.50
ACOMETIDA TELEFONICA 10 ML	410.00
COSTO APROX CERRAMIENTO	5,737.50
COSTO DE CANCHA USO MULT	2,800.00
COSTO DE ADOQUINADO 1630.00 M2	12,428.75
GUARDIANIA 15M2	2,700.00
AREA VERDE 719.5	1,087.20
COSTO CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO	415,580.27

11.3.1 Presupuesto de ingresos

Para realizar el presupuesto de ingresos se parte de la investigación de mercado realizada anteriormente, así tenemos que cuando se realizó la entrevista expertos se encontró que se pueden realizar ventas de tres casas al mes, sin embargo el momento de hacer la investigación exploratoria a la competencia se vio que la oferta existente hoy en día en cuanto a bienes inmuebles de toda clase es decir de diferentes dimensiones y entre departamentos y casas, tienen ventas de dos unidades por mes según la media de esta investigación. Por último contamos también con datos de primera mano proporcionados por la “Constructora Acrópolis”, de su proyecto “Conjunto Residencial Bélgica”, y estos datos nos indican que en 9 meses la constructora a logrado vender 18 de sus casas, de tal manera que es alrededor de una casa por mes, cabe destacar que el conjunto está en su fase inicial de construcción. De esta manera realizamos los presupuestos de ingresos basados en estas tres posibilidades y se crearon los correspondientes escenarios posibles de lo que podría suceder con las ventas el momento de poner en práctica el proyecto. En el anexo b. 8 (flujo normal), 9 (flujo de caja pesimista), 10 (flujo de caja optimista), finanzas; se puede apreciar los flujos ingresos tanto anuales como mensuales para los diferentes escenarios.

11.3.2 Proforma de flujo de caja

A partir de los posibles escenarios que pueden ocurrir se realizaron los flujos de caja correspondientes. A los escenarios que nos referimos en los subanexos 8, 9 y 10 flujos correspondientes al anexo b finanzas. Estos son en caso de una situación en la cual las ventas se tengan que realizar por medio de terceros, lo cual aumenta el capital de inversión destinado a marketing, uno en el que las ventas sean realizadas en su totalidad por medio de terceros, otro en el cual las ventas puedan ser realizadas por la empresa sin la necesidad de terceros, un tercero en el cual las ventas se hagan 50% por medio de terceros y 50 % por propios medios de la empresa.

El momento que ocurren las ventas como se menciona en las estrategias de marketing se ofrecerá un plan de financiamiento de esta manera los clientes que compren por ejemplo la casa en el 6to mes del primer año de proyecto esperarán recibir su casa el 6to mes del segundo año de proyecto, sin embargo otro cliente en este momento (6to mes del 2do año de proyecto), todavía no complete sus cuotas del financiamiento, de esta manera como la empresa no dispone de capital suficiente para construir todo el proyecto, sino que parte de su inversión vendrá de los ingresos que se reciban por parte de los clientes por la venta en planos el proyecto aún no estará terminado el momento en que el cliente que compró su casa el 6to mes del primer año entonces la organización incumpliría con este cliente.

Este inconveniente presenta las siguientes opciones:

- a) Se puede especificar la fecha de entrega en el contrato a conveniencia de la constructora.
- b) Se puede entregar por etapas el conjunto así en nuestro caso para el proyecto modelo para iniciar operaciones se puede entregar primero 10 unidades y a continuación las restantes de esta manera, 10 unidades si se pueden construir, hasta que transcurra el tiempo de entrega. Además con esta opción es posible que algunos clientes que puedan disponer del dinero en un menor tiempo acaben de pagar el dinero antes del año de financiamiento que es lo que se ofrece según el plan de marketing, lo cual aumentará la capacidad económica de la organización y hará posible contar con mayor dinero en menor tiempo lo cual a fin de cuentas resultará con la finalización temprana de la obra en su totalidad.

De tal manera que la manera más aconsejable de entregar la obra es por etapas. Como se mencionó para los diferentes escenarios, se tomaron como base para estimar los ingresos los resultados del estudio de mercado. Así las ventas se comienzan a realizar a partir del sexto mes ya que los primeros cinco periodos se hace los preliminares de la construcción como son la nivelación del terreno, el replanteo de las casas, la construcción de la guachimanía y de la casa modelo. En el Anexo b; subanexos 8, 9, 10 se puede apreciar la cantidad de inversión que se necesita para iniciar el proyecto así como también el costo de los muebles y equipo de oficina y material de encofrado que se necesitarán para el trabajo,

Los costos variables son los que están directamente relacionados con la construcción, son 415,580.27 USD por proyecto de 20 casas realizado.

Escenario Normal

Para este escenario se estima que las ventas se las realizará a razón de dos unidades por mes, con la observación de que una se vende a través de terceros y la otra por propios medios, de esta manera se estima se tendrá un VAN de \$ 17,268.19 y un TIR de 32%. El tiempo de duración del proyecto para este escenario será de 28 meses por proyecto. Anexo b. 8 (flujo normal).

Escenario Pesimista

En esta posibilidad de ventas se dice que las ventas se realizan a razón de dos unidades por mes al igual que en el escenario anterior ya que esto es lo que indica el estudio de mercado es decir por lo menos esto es lo que normalmente vende la competencia, pero con la diferencia que se invertirá más en marketing y ventas de esta manera se obtendrá ayuda de empresas inmobiliarias que ayudarán a realizar las ventas, estas cobran en la actualidad el 2% del precio de la casa, entonces este sería el valor que se aumentará en los costos en el flujo de caja lo cual merma la rentabilidad teniendo así un VAN de \$ 13,497.59 y un TIR de 32%. Anexo b. 9 (flujo pesimista)

Escenario Optimista

Las ventas para este escenario son de tres unidades por mes, con un VAN de \$ 20,070.54 y un TIR de 32%. El tiempo de duración del proyecto para este escenario será de 28 meses por proyecto. Anexo b. 10 (flujo optimista)

Flujo de Caja Operativo

El flujo de caja operativo da una visión del dinero que tiene el proyecto para empezar el próximo período (segundo proyecto). Anexo b. 6 (operativo).

Análisis de Riesgo

Para buscar el coeficiente de riesgo primero se tomó el valor actual neto de cada escenario, luego se dispuso una probabilidad a cada escenario de los indicados en el anexo b. 11 (A. Riesgo); y finalmente se aplicó la fórmula para sacar la desviación estándar.

A continuación se puede ver que el coeficiente de variación al segundo año es de 2%, lo cual significa que hay un 98% de seguridad que los resultados estén dentro de los escenarios presentados. Por lo tanto se puede decir que el proyecto tiene un riesgo de no estar dentro de estos resultados de un 2%, lo cual es muy favorable. Anexo b. 11 (A. Riesgo).

El mismo análisis anterior se hizo para más años así tenemos:

Cuarto año 95% de posibilidades que sucedan los escenarios.

Quinto año 96% de posibilidades que sucedan los escenarios.

Séptimo año 98% de posibilidades que sucedan los escenarios. Anexo b. 11 (A. Riesgo).

Análisis de Sensibilidad

Para la realización de este análisis se tomo la variable del precio. Los resultados indican que para que el proyecto sea rentable el precio no deberá ser menor a \$ 41500. Anexo b. 12 (A. Sensibilidad)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. Conclusiones

El proyecto en general trata de entender la industria de la construcción como un sistema el cual está conformado de tres grandes partes principales como son la organización de insumos que da paso al proceso de construcción y ventas que es la segunda parte del sistema y por último mencionamos a la entrega de las unidades ya construidas que es la tercera parte. Todo lo mencionado analizado en el entorno del Ecuador es decir con los factores que afectan a nuestro medio, así el proyecto está dirigido a ser una guía práctica para entender la industria en el país lo cual es de gran ayuda para cualquier interesado en desenvolverse en la misma, además el proyecto presenta una estrategia de entrada y un ejemplo de acción para la organización financiera.

Se ha observado a lo largo del presente documento que existe la posibilidad de operar dentro de la industria de la construcción en el Ecuador, ya que se ha probado mediante los diferentes análisis que existe mercado para este tipo de producto. Además existen los insumos necesarios para llevar a cabo proyectos inmobiliarios como son materiales, maquinaria y mano de obra, así se puede concluir que existe una buena posibilidad de inversión dentro de esta industria, lo cual se corroboró en el análisis financiero que se hizo ya que la rentabilidad que ofrece esta oportunidad de inversión es atractiva, lo cual corrobora lo afirmado en la hipótesis de este documento.

Dentro de los puntos que cabe destacar, es que el proyecto es bastante recomendable no solamente por la factibilidad del proyecto en cuanto a lo mencionado en el párrafo anterior sino también en cuanto a que la población del Ecuador, que no tiene casa es porque no la ha podido obtener por su alto costo, entonces al ofrecer un plan financiero la venta se facilita, de esta manera se dará vivienda a las personas que son parte del déficit de vivienda del país y que puedan acceder a un préstamo hipotecario que es el segmento objetivo de la organización. Además el plan financiero a la vez que contribuye con los futuros propietarios de las

viviendas, también ayuda al financiamiento del proyecto y de esta manera la empresa joven puede hacer frente al problema de escases de capital de trabajo. También genera oportunidades de trabajo, lo cual también significa colaborar con otro de los problemas además del déficit de vivienda como es el desempleo.

12.2. Recomendaciones

A manera de recomendación se debe monitorear constantemente el funcionamiento de la industria y el mercado. También dentro de estos estudios se pueden analizar más factores los cuales harán aún más precisos los resultados, además se debe analizar los factores que puedan aparecer o desaparecer según la situación en la que se encuentre.

- Coulter Mary, Robbins Stephen P. (2005) Administración. Perarson Prentice Hall, octava edición.
- Levy Sidney M.; (2002) Administración de proyectos de construcción. Mc. Grow Hill, tercera edición.
- Decenzo David A., Robbins Stephen P. (2002). Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones, Prentice Hall tercera edición.
- Gultinan Joseph P., Paul Gordon W., Madden Thomas J. (1998). Gerencia de Marketing: Estrategias y programas, Mc Grw Hill, sexta edición.
- Malhotra Neresh K. (2004). Investigación de Mercados: un enfoque aplicado, Perarson Prentice Hall, cuarta edición.
- Walker Jr., Boyd Harper W. Jr., Mullins John, Larréché Jean-Claude (2005). Marketing Estratégico: enfoque de toma de decisiones, Mc Graw Hill, cuarta edición.
- Hernandez Sampieri Roberto, Fernandez Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar (1998). Metodología de la investigación, segunda edición.
- Brealey Richard A., Myers Stewart C. (2003). Principios de finanzas corporativas, Mc Graw Hill, séptima edición.
- Sanchez Manuel. (1973), Organización y métodos funcionales de la moderna empresa constructora, Editores técnicos asociados ETA.
- Keat Paul G., Young Philip K. Y. (2004). Economía de empresas, Perarson Prentice Hall, cuarta edición.
- Parkin Michael (2004), Economía, Pearson Addison Wesley, sexta edición.
- Longenecker Justin G., Moore Carlos W., Petty J. Wiliam (2001), Administración de pequeñas empresas, Thomas editors, decimoprimer edición.
- Czinkota Michael R., Kotabe Masaaki (2001), Administración de mercadotecnia, Thomas editors, segunda edición.

- www.bce.fin.ec Banco central del Ecuador
- www.google.com <http://delma-acarapi-ccmk27.nireblog.com/>
- <http://www.gueb.org/xmedia/maslow.jpg>”*MARGEFORMATINET
- [http://www. Inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/sen_pov_viv](http://www.Inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/sen_pov_viv) INEC
- [http: sitesources.worldbank.org/INTENBREVE/newsletters/](http://sitesources.worldbank.org/INTENBREVE/newsletters/)
- JNB-BEV informe 72 meses de labor. 1977
- Revista Trama # 39

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN		PAG.
1.1.	Antecedentes	4
1.2.	Planteamiento del problema	5
1.3.	Objetivos	
1.3.1.	Objetivo general	
1.3.2.	Objetivos específicos	
1.4.	Hipótesis	
1.5.	Relevancia del tema	6
1.6.	Marco de referencia	
1.6.1.	Marco teórico	8
1.6.2.	Marco conceptual	9
<hr/>		
Capítulo 2. METODOLOGÍA		
2.1.	Tipo de investigación	
2.2.	Recopilación de información	10
2.3.	Tipo de planificación	11
<hr/>		
Capítulo 3. REFERENCIAL TEÓRICO		
3.1.	Sistema de planificación	12
3.2.	Diagnóstico del sistema del sector al que está dirigido el proyecto	13
3.2.1	Análisis PEST	14
3.2.2.	Estructura organizativa básica de la industria que enmarca el proyecto	17
3.2.3.	Estructura del mercado en el cual va a operar el proyecto	
3.2.3.1	Las 5 fuerzas competitivas según Porter	
3.2.3.1.1	Rivalidad entre los competidores presentes	18
3.2.3.1.2	Amenaza de nuevos entrantes	20
3.2.3.1.3	Poder de negociación de los proveedores	21
3.2.3.1.4	Poder de negociación de los clientes	
3.2.3.1.5	Existencia de productos sustitutos	22
3.2.3.2.	Cadena de valor de la industria	
3.2.3.2.1.	Actividades primarias	23
3.2.3.2.2.	Actividades de apoyo	25
3.2.3.3.	Análisis de acción y resultados anteriores (históricos)	
3.3.	El proyecto como una actividad multisectorial	27
3.4.	La intervención del Estado que afecta al área del proyecto.	28
3.4.1.	Políticas Habitacionales	30
3.5.	Factores críticos del éxito y análisis FODA	31
<hr/>		
Capítulo 4. PROPUESTA ESPECÍFICA		
4.1	Proyecto	33
4.1.1	Los productos o alcance del proyecto	34

4.1.2	Las estrategias de entrada y crecimiento	35
4.1.3	Los conceptos de diferenciación	39

Capítulo 5.	ANÁLISIS E INVESTIGACION DE MERCADOS	PAG.
-------------	--------------------------------------	------

5.1	Consumidores	41
5.1.1	Investigación de mercado	
5.1.1.1	Investigación cualitativa	42
5.1.1.2	Investigación exploratoria	48
5.2	El tamaño del mercado y su tendencia	51
5.3	La competencia y límites competitivos	55
5.4	El mercado estimado compartido y ventas	57
5.5	La evaluación del mercado en desarrollo	60

Capítulo 6.	LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS
-------------	-----------------------------

6.1	Costos fijos, variables y semivariables	62
6.2	Potencial de rentabilidad y duración	68
6.2.1.	Los meses en los cuales no hay ganancias ni pérdidas	70
6.2.2.	Los meses para lanzar un flujo de caja positivo	70

Capítulo 7.	EL PLAN DE MARKETING
-------------	----------------------

7.1	Estrategia de marketing global.	71
7.1.1	Análisis de la estructura del mercado	72
7.1.2	Definiciones del mercado	74
7.1.3	Demanda primaria	
7.1.4	Demanda selectiva	75
7.1.5	Definición del segmento de mercado	
7.1.6	Perfiles del segmento	76
7.1.7	Evaluación del segmento establecido	77
7.2	Precios	78
7.3	Tácticas de venta	79
7.4	Políticas de servicio y garantía	82
7.5	Propaganda y promoción	83
7.6	Distribución	84

Capítulo 8.	PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO
-------------	-------------------------------

8.1	Estado de desarrollo de tareas	85
8.2	Dificultades y riesgos	87
8.3	Mejoramiento de productos y nuevos productos	88
8.4	Costos	89
8.5	Ejemplares de su propiedad	90

Capítulo 9. PLAN DE FABRICACION Y OPERACIÓN

9.1	El ciclo operativo	91
9.2	Ubicación geográfica	93
9.3	Facilidades y mejoras	94
9.4	Planes y estrategias	95
9.5	Disposiciones y regulaciones	96

Capítulo 10. EL EQUIPO ADMINISTRATIVO

10.1	Organización	99
10.2	Personal clave de la organización	
10.3	Compensación administrativa y posesión	100
10.4	Otros inversionistas	
10.5	Empleo y acuerdos	
10.6	Mesa directiva	102
10.7	Otros accionistas, derechos y restricciones	
10.8	Asesoramiento profesional y servicios	103

Capítulo 11. PLAN FINANCIERO

11.1	Riesgos críticos, problemas y suposiciones	
11.2	Plan financiero	
11.2.1.	Inversión inicial	105
11.2.2.	Inversión de ampliación	106
11.3.1	Presupuesto de ingresos	110
11.3.2	Proforma de flujo de caja	111

Capítulo 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1.	Conclusiones	114
12.2.	Recomendaciones	115

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Anexos

ANEXOS

ANEXO A	Ventas de la competencia
ANEXO B	Preoperacionales
	Costos variables
	Costos fijos
	Gastos
	Activo
	Presupuesto anualOperativo
	Flujo mensualFlujo comisión
	Flujo caja normalFlujo caja normal
	Flujo de caja pesiimistaFlujo de caja optimista
	Flujo de caja optimistaFlujo de caja inversión mínima
	Análisis de riesgoAnálisis de riesgo
	Análisis de sensibilidad
ANEXO C	FODA

ANEXO A

Nombre	Precio	Sector	Tipo	Fecha de const	Disp.	No de unidades	m2	1ra encuesta	2da encuesta	Disp.	# de vendidas
El Refugio	\$ 46.000,00	Carcelén	Casas	ene-07	4	19	100	18/11/07	16/12/07	2	2
Atlantis	\$ 50.000,00	Carcelén	Casas	jun-06	15	31	100	18/11/07	16/12/07	12	3
El Olivar	\$49-\$56	Carcelén	Casas	2005	7	122	112-98	18/11/07	16/12/07	7	0
El Prado	\$ 59.000,00	Carcelén	Casas	2006	32	47	127	18/11/07	16/12/07	31	1
Las Retamas	\$ 56.000,00	Carcelén	Casas	2005	24	74	120	18/11/07	16/12/07	22	2
Brookfield	\$ 66.500,00	Carcelén	Casas	2005	33	74	120	18/11/07	16/12/07	30	3
Alerces	\$ 100.000,00	Carcelén	Casas	2007	29	54	147	17/02/2008	16/03/08	27	2
Einstein	\$98000-\$74000	Carcelén	Casas	2007	2	36	108-159	17/02/2008	16/03/08	1	1
Valle Monte Real	\$ 41.100,00	Carcelén	Casas	2006	86	236	105	17/02/2008	16/03/08	82	4
Brookfield	\$ 68.700,00	Carcelén	Casas	2005	14	74	120	15/11/2007	15/12/2007	13	1
Jardines de Victoria	\$ 83.313,00	Col. Einstein	Casas	2007	5	19	139	17/02/2008	16/03/08	2	3
Montana	\$ 75.144,00	Col. Einstein	Casas	2008	4	16	120	17/02/2008	16/03/08	3	1
Residencias estrella	\$ 108.000,00	Col. Einstein	Casas	2007	3	30	124	17/02/2008	16/03/08	1	2
Altos Girona	\$ 98.554,00	Ponciano alto	Casas	2007	71	111	160	17/02/2008	16/03/08	68	3
Torre Lomas	\$ 62.000,00	Ponciano alto	Departamentos	abr-07	35	48	80	15/11/2007	15/12/2007	25	10
Lumieré	\$ 80.000,00	Ponciano alto	Departamentos	2007	2	15	108	17/02/2008	16/03/08	1	1
Las Lomas	\$ 76.000,00	Ponciano alto	Casas	2008	1	6	117	17/02/2008	16/03/08	0	1
Mirage	\$ 70.000,00	Ponciano alto	Casas	sep-07	8	24	215	15/11/2007	15/12/2007	5	3
Edificio Ponciano	\$ 38.550,00	Ponciano alto	Suites	2007	9	12	43,50	22/06/08	20/07/08	6	3
Bigal	\$ 68.000,00	Condado	Casas	2007	3	25	106	17/02/2008	16/03/08	1	2
Terrazas del Condado	\$ 90.000,00	Condado	Casas	2007	2	19	142	17/02/2008	16/03/08	1	1
Santa Teresa	\$ 43.900,00	Condado	Departamentos	2007	2	12	75	17/02/08	16/03/08	1	1
Sol de Miami	\$ 45.500,00	Anansayas	Casas	2006	2	93	87	22/06/08	20/07/08	1	1
Camino de los Eucaliptos	\$ 63.750,00	Pan. Norte	Casas	2006	120	200	125	22/06/08	20/07/08	117	3
Matisse	\$ 59.000,00	Carreteras	Casas	2007	13	45	90	22/06/08	20/07/08	11	2

ANEXO B

1 **PREOPERACIONALES**

	CONSTITUCION DE LA EMPRESA SOCIEDAD CIVIL	\$ 2.000,00
	TOTAL	\$ 2.000,00
3	COSTOS FIJOS	
	HONORARIOS	\$ 2.100,00
	GUACHIMAN	\$ 100,00
	SERVICIOS BÁSICOS POR 28 MESES	\$ 2.800,00
	IMPREVISTOS	\$ 55.704,00
	TOTAL	\$ 60.704,00
	IMPUESTO PREDIAL POR Año	\$ 1.000,00
4	GASTOS	
	CONSTRUCCIÓN GUACHIMANIA	\$ 1.000,00
	SUMINISTROS DE OFICINA POR 28 MESES	\$ 280,00
	PRODUCTOS DE HIGIENE Y LIMPIEZA 28 MESES	\$ 280,00
	TOTAL	\$ 1.560,00
5	ACTIVO	
	ENCOFRADO 10 m2	\$ 10.000,00
	CONCRETERA	\$ 3.032,00
	ELEVADOR	\$ 3.080,00
	VIBRADOR	\$ 1.200,00
	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 4.000,00
	TOTAL	\$ 21.312,00

CASAS DE 94 M2 DE CONSTRUCCION, SALA, COMEDOR , COCINA, BODEGA, LAVANDERIA
 AREA DE MAQUINAS, DORMITORIO MASTER, DOS DORMITORIOS, DOS Y MEDIO BAÑOS
 PARQUEADERO PRIVADO, Y PARQUEADERO PARA VISITAS CANCHA DE USO MULTIPLE
 , SALON COMUNAL, 2000 M2 DE AREA VERDE

CASA TIPO
 18.960,26

RESUMEN DE COSTOS VARIABLES	
COSTO DE CASA FULL ACABADOS	\$ 18.960,26
COSTO M2	\$ 201,70
COSTO DE 19 CASAS (EXCLUYENDO LA MODELO >CAPITAL DE TRABAJO)	\$ 360.244,94
COSTO DE 20 CASAS	\$ 379.205,20
COSTOS DE OBRAS EXTERIORES	
ALCANTARILLADO 63 ML	\$ 1.106,28
POZO DE REVICION 1 UNID	\$ 230,00
ACOMETIDA AVIVIENDAS 20 UNID 10 ML C/U	\$ 1.312,00
TUBERIA DE AGUA 2 PLG + LLAVE CONTROL 114 ML	\$ 1.870,52
TUBERIA PARA ELECTRIFICACION 63 ML	\$ 1.449,44
CONDUCTOR # 2 4 HILOS TRIFACICO	\$ 2.000,00
ACOMETIDA A CASA 20 10 ML 3 HILOS C #6	\$ 1.320,00
TUBERIA PARA RED TELEFONICA	\$ 1.010,88
CABLE MULTIPAR	\$ 912,50
ACOMETIDA TELEFONICA 10 ML	\$ 410,00
COSTO APROX CERRAMIENTO	\$ 5.737,50
COSTO DE CANCHA USO MULT	\$ 2.800,00
COSTO DE ADOQUINADO 1630.00 M2	\$ 12.428,75
GUARDIANIA 15M2	\$ 2.700,00
AREA VERDE 719.5	\$ 1.087,20
COSTO DE UN PROYECTO	\$ 415.580,27
LICITACIONES LEGALES	\$ 4.000,00
LIMPIEZA NIVELACION, PLATAFORMAS TERRENO	\$ 5.000,00
TRANSPORTE DE MATERIALES	\$ 12.467,41
TERRENO	\$ 120.000,00
TOTAL	\$ 141.467,41
PUBLICIDAD para un proyecto	\$ 4.480,00

Presupuesto								
Rubro	año 0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	6to año	7mo año
INGRESOS		\$ 60.200,00	\$ 612.750,00	\$ 199.950,00	\$ 380.550,00	\$ 466.550,00	\$ 139.750,00	\$ 720.250,00
Activo	\$ 21.312,00							
Preoperacionales	\$ 2.000,00							
Imprevistos	\$ (128.414,30)							
Capital de trabajo	\$ (100.000,00)	\$ 187.989,00		\$ 148.239,00			\$ 82.519,00	
Costos Variables		\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (183.449,00)
Costos Fijos		\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)
Total Costos		\$ (314.649,00)	\$ (185.649,00)	\$ (314.649,00)	\$ (185.649,00)	\$ (314.649,00)	\$ (185.649,00)	\$ (185.649,00)
Gastos:		\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (240,00)
Sueldos		\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)
Gastos Marketing		\$ (8.140,00)	\$ (12.240,00)	\$ (7.120,00)	\$ (12.240,00)	\$ (7.140,00)	\$ (12.220,00)	\$ (11.220,00)
Valor de desecho								\$ 7.898,40
FLUJO NETO CAJA								
Gastos Marketing pesimista		\$ (14.160,00)	\$ (22.560,00)	\$ (12.280,00)	\$ (22.560,00)	\$ (13.160,00)	\$ (21.680,00)	\$ (20.680,00)
Gastos Marketing optimista		\$ (2.120,00)	\$ (1.920,00)	\$ (1.960,00)	\$ (1.920,00)	\$ (1.120,00)	\$ (2.760,00)	\$ (1.760,00)

FLUIDO CAJA NORMAL

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,150.00	\$ 4,300.00	\$ 6,450.00	\$ 8,600.00	\$ 10,750.00	\$ 12,900.00	\$ 15,050.00	\$ 17,200.00
Costos Variables	\$ -	\$ (144,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)
Costos Fijos	\$ -	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)
Gastos:	\$ -	\$ (1,020.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)
Depreciación	\$ -	\$ (210.93)	\$ (210.93)	\$ (210.93)	\$ (210.93)	\$ (210.93)	\$ (210.93)	\$ (210.93)	\$ (210.93)	\$ (210.93)	\$ (210.93)	\$ (210.93)	\$ (210.93)	\$ (210.93)
Amortización	\$ -	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)
Sueldos	\$ -	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)
Gastos Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo	\$ (21,312.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Preoperacionales	\$ (2,000.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imprevistos	\$ (128,446.30)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ (100,000.00)	\$ 47,593.35	\$ 17,593.35	\$ 17,593.35	\$ 17,593.35	\$ 18,593.35	\$ 16,463.35	\$ 14,313.35	\$ 12,163.35	\$ 10,013.35	\$ 7,863.35	\$ 5,713.35	\$ 3,563.27	\$ 1,580.01
TOTAL EGRESOS	\$ (251,726.30)	\$ (100,249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (2,399.99)	\$ (4,549.99)	\$ (6,699.99)	\$ (8,849.99)	\$ (10,999.99)	\$ (13,149.99)	\$ (15,300.07)	\$ (17,283.33)
UTILIDAD BRUTA	\$ 251,726.30	\$ (100,249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (250.07)	\$ (83.33)
15% trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 251,726.30	\$ (100,249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (250.07)	\$ (83.33)
25% impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 251,726.30	\$ (100,249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (249.99)	\$ (250.07)	\$ (83.33)
Depreciación	\$ -	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33
Amortización	\$ -	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ 166.66	\$ 166.74	\$ -
Valor de desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO CAJA	\$ (251,726.30)	\$ (100,000.00)	\$ (0.00)	\$ (0.00)	\$ (0.00)	\$ (0.00)	\$ (0.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0.00	\$ (0.00)

	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
	\$ 19,350.00	\$ 21,500.00	\$ 21,500.00	\$ 21,500.00	\$ 79,550.00	\$ 77,400.00	\$ 75,250.00	\$ 73,100.00	\$ 70,950.00	\$ 68,800.00	\$ 66,650.00	\$ 64,500.00	\$ 62,350.00	\$ 60,200.00	
	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)	\$ (15,287.42)
	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)	\$ (83.33)
	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)
	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)	\$ (20.93)
	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)	\$ (33.33)
	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)	\$ (2,108.33)
	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)	\$ (1,020.00)
	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)	\$ (18,863.34)
	\$ 486.66	\$ 2,636.66	\$ 2,636.66	\$ 2,636.66	\$ 60,686.66	\$ 58,536.66	\$ 56,386.66	\$ 54,236.66	\$ 52,086.66	\$ 49,936.66	\$ 47,786.66	\$ 45,636.66	\$ 43,486.66	\$ 41,336.66	\$ (17,843.34)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 486.66	\$ 2,636.66	\$ 2,636.66	\$ 2,636.66	\$ 60,686.66	\$ 58,536.66	\$ 56,386.66	\$ 54,236.66	\$ 52,086.66	\$ 49,936.66	\$ 47,786.66	\$ 45,636.66	\$ 43,486.66	\$ 41,336.66	\$ (17,843.34)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 486.66	\$ 2,636.66	\$ 2,636.66	\$ 2,636.66	\$ 60,686.66	\$ 58,536.66	\$ 56,386.66	\$ 54,236.66	\$ 52,086.66	\$ 49,936.66	\$ 47,786.66	\$ 45,636.66	\$ 43,486.66	\$ 41,336.66	\$ (17,843.34)
	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 569.99	\$ 2,719.99	\$ 2,719.99	\$ 2,719.99	\$ 60,769.99	\$ 58,619.99	\$ 56,469.99	\$ 54,319.99	\$ 52,169.99	\$ 50,019.99	\$ 47,869.99	\$ 45,719.99	\$ 43,569.99	\$ 41,419.99	\$ (17,760.00)

8 Flujo Normal

	0	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS		\$ 60.200,00	\$ 612.750,00	\$ 199.950,00	\$ 380.550,00	\$ 466.550,00	\$ 139.750,00	\$ 720.250,00
EGRESOS:								
Costos Variables		\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (183.449,00)
Costos Fijos		\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)
Gastos:		\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (240,00)
Depreciación		\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (1.731,20)	\$ (1.731,20)
Amortización		\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)		
Sueldos		\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)
Gastos Marketing		\$ (8.140,00)	\$ (12.240,00)	\$ (7.120,00)	\$ (12.240,00)	\$ (7.140,00)	\$ (12.220,00)	\$ (11.220,00)
Activo	\$ (21.312,00)							
Preoperacionales	\$ (2.000,00)							
Imprevistos	\$ (128.414,30)							
Capital de trabajo	\$ (100.000,00)	\$ 189.129,00		\$ 148.359,00			\$ 83.659,00	
TOTAL EGRESOS	\$ (251.726,30)	\$ (163.131,20)	\$ (226.360,20)	\$ (202.881,20)	\$ (226.360,20)	\$ (351.260,20)	\$ (141.481,20)	\$ (224.140,20)
UTILIDAD BRUTA	\$ (251.726,30)	\$ (102.931,20)	\$ 386.389,80	\$ (2.931,20)	\$ 154.189,80	\$ 115.289,80	\$ (1.731,20)	\$ 496.109,80
15% trabajadores		\$ -	\$ 57.958,47	\$ -	\$ 23.128,47	\$ 17.293,47	\$ -	\$ 74.416,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (102.931,20)	\$ 328.431,33	\$ (2.931,20)	\$ 131.061,33	\$ 97.996,33	\$ (1.731,20)	\$ 421.693,33
25% impuestos		\$ -	\$ 82.107,83	\$ -	\$ 32.765,33	\$ 24.499,08	\$ -	\$ 105.423,33
UTILIDAD NETA		\$ (102.931,20)	\$ 246.323,50	\$ (2.931,20)	\$ 98.296,00	\$ 73.497,25	\$ (1.731,20)	\$ 316.270,00
Depreciación		\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 1.731,20	\$ 1.731,20
Amortización		\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00		
Valor de desecho								
FLUJO NETO CAJA	\$ (251.726,30)	\$ (100.000,00)	\$ 249.254,70	\$ (0,00)	\$ 101.227,20	\$ 76.428,45	\$ (0,00)	\$ 608.061,40
Tasa de descuento	30%							
VAN	\$ 17.268,19							
TIR	32%							

9 Flujo pesimista	0	1	2	3	4	5	6	7
Año								
INGRESOS:								
Costos Variables		\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (183.449,00)
Costos Fijos		\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)
Gastos:		\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (240,00)
Depreciación		\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (1.731,20)	\$ (1.731,20)
Amortización		\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)		
Sueldos		\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)
Gastos Marketing		\$ (14.160,00)	\$ (22.560,00)	\$ (12.280,00)	\$ (22.560,00)	\$ (13.160,00)	\$ (21.680,00)	\$ (20.680,00)
Activo	\$ (21.312,00)							
Preoperacionales	\$ (2.000,00)							
Imprevistos	\$ (128.414,30)							
Capital de trabajo	\$ (100.000,00)	\$ 195.149,00		\$ 153.519,00			\$ 93.119,00	
TOTAL EGRESOS	\$ (251.726,30)	\$ (163.131,20)	\$ (236.680,20)	\$ (202.881,20)	\$ (236.680,20)	\$ (357.280,20)	\$ (141.481,20)	\$ (233.600,20)
UTILIDAD BRUTA		\$ (102.931,20)	\$ 376.069,80	\$ (2.931,20)	\$ 143.869,80	\$ 109.269,80	\$ (1.731,20)	\$ 486.649,80
15% trabajadores		\$ -	\$ 56.410,47	\$ -	\$ 21.580,47	\$ 16.390,47	\$ -	\$ 72.997,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (102.931,20)	\$ 319.659,33	\$ (2.931,20)	\$ 122.289,33	\$ 92.879,33	\$ (1.731,20)	\$ 413.652,33
25% impuestos		\$ -	\$ 79.914,83	\$ -	\$ 30.572,33	\$ 23.219,83	\$ -	\$ 103.413,08
UTILIDAD NETA		\$ (102.931,20)	\$ 239.744,50	\$ (2.931,20)	\$ 91.717,00	\$ 69.659,50	\$ (1.731,20)	\$ 310.239,25
Depreciación		\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 1.731,20	\$ 1.731,20
Amortización		\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00		
Valor de desecho								\$ 628.701,40
FLUJO NETO CAJA	\$ (251.726,30)	\$ (100.000,00)	\$ 242.675,70	\$ (0,00)	\$ 94.648,20	\$ 72.590,70	\$ (0,00)	\$ 940.671,85
Tasa de descuento	30%							
VAN	\$ 13.497,59							
TIR	32%							

10 flujo optimista	0	1	2	3	4	5	6	7
Año								
INGRESOS		\$ 60.200,00	\$ 612.750,00	\$ 199.950,00	\$ 380.550,00	\$ 466.550,00	\$ 139.750,00	\$ 720.250,00
EGRESOS:								
Costos Variables		\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (183.449,00)
Costos Fijos		\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)
Gastos:		\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (240,00)
Depreciación		\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (1.731,20)	\$ (1.731,20)
Amortización		\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)		
Sueldos		\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)
Gastos Marketing		\$ (2.120,00)	\$ (1.920,00)	\$ (1.960,00)	\$ (1.920,00)	\$ (1.120,00)	\$ (2.760,00)	\$ (1.760,00)
Activo		\$ (21.312,00)						
Preoperacionales		\$ (2.000,00)						
Imprevistos		\$ (128.414,30)						
Capital de trabajo		\$ (100.000,00)	\$ 183.109,00	\$ 143.199,00			\$ 74.199,00	
TOTAL EGRESOS		\$ (251.726,30)	\$ (163.131,20)	\$ (202.881,20)	\$ (216.040,20)	\$ (345.240,20)	\$ (141.481,20)	\$ (214.680,20)
UTILIDAD BRUTA			\$ (102.931,20)	\$ (2.931,20)	\$ 164.509,80	\$ 121.309,80	\$ (1.731,20)	\$ 505.569,80
15% trabajadores			\$ -	\$ -	\$ 24.676,47	\$ 18.196,47	\$ -	\$ 75.835,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			\$ (102.931,20)	\$ (2.931,20)	\$ 139.833,33	\$ 103.113,33	\$ (1.731,20)	\$ 429.734,33
25% impuestos			\$ -	\$ -	\$ 34.958,33	\$ 25.778,33	\$ -	\$ 107.433,58
UTILIDAD NETA			\$ (102.931,20)	\$ (2.931,20)	\$ 104.875,00	\$ 77.335,00	\$ (1.731,20)	\$ 322.300,75
Depreciación			\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 1.731,20	\$ 1.731,20
Amortización			\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00		
Valor de desecho								
FLUJO NETO CAJA		\$ (251.726,30)	\$ 255.833,70	\$ (0,00)	\$ 107.806,20	\$ 80.266,20	\$ (0,00)	\$ 579.523,00
Tasa de descuento		30%						
VAN		\$ 20.070,54						
TIR		32%						

11 Análisis de riesgo
segundo año

Análisis de riesgo						
Situación	Flujo de caja	Ponderado	Fc*Ponde	Fc-Suma ponde	(Fc-Suma ponde)^2	(Fc-Suma ponde)^2*Ponderado
Pesimista	\$ 242.675,70	30%	\$ 72.802,71	\$ (6.579,00)	\$ 43.283.241,00	\$ 12.984.972,30
Normal	\$ 249.254,70	40%	\$ 99.701,88	\$ -	\$ -	\$ -
Optimista	\$ 255.833,70	30%	\$ 76.750,11	\$ 6.579,00	\$ 43.283.241,00	\$ 12.984.972,30
			\$ 249.254,70			\$ 25.969.944,60
			5096,07	Desviación estandar		
			2%	Coefficiente de variación= dsy esta/suma de f.c. ponderado		
			98%	de probabilidades que sucedan los escenarios		

cuarto año

Análisis de riesgo						
Situación	Flujo neto	Ponderado	Fn*Ponde	Fn-Suma ponde	(Fn-Suma ponde)^2	(Fn-Suma ponde)^2*Ponderado
Pesimista	\$ 94.648,20	30%	\$ 28.394,46	-6579	43283241	12984972,3
Normal	\$ 101.227,20	40%	\$ 40.490,88	0	0	0
Optimista	\$ 107.806,20	30%	\$ 32.341,86	6579	43283241	12984972,3
			\$ 101.227,20			25969944,6
			5096,071487	Desviación estandar		
			5%	Coefficiente de variación= dsy esta/suma de f.c. ponderado		
			95%	de probabilidades que sucedan los escenarios		

quinto año

Análisis de riesgo						
Situación	Flujo neto	Ponderado	Fn*Ponde	Fn-Suma ponde	(Fn-Suma ponde)^2	(Fn-Suma ponde)^2*Ponderado
Pesimista	\$ 72.590,70	30%	\$ 21.777,21	-3837,75	14728325,06	4418497,519
Normal	\$ 76.428,45	40%	\$ 30.571,38	0	0	0
Optimista	\$ 80.266,20	30%	\$ 24.079,86	3837,75	14728325,06	4418497,519
			\$ 76.428,45			8836995,038
			2972,708367	Desviación estandar		
			4%	Coefficiente de variación= dsv esta/suma de f.c. ponderado		
			96%	de probabilidades que sucedan los escenarios		

septimo año

Análisis de riesgo						
Situación	Flujo neto	Ponderado	Fn*Ponde	Fn-Suma ponde	(Fn-Suma ponde)^2	(Fn-Suma ponde)^2*Ponderado
Pesimista	\$ 940.671,85	30%	\$ 282.201,55	16978,77	288278630,7	86483589,21
Normal	\$ 926.062,60	40%	\$ 370.425,04	2369,52	5614625,03	2245850,012
Optimista	\$ 903.554,95	30%	\$ 271.066,48	-20138,13	405544279,9	121663284
			\$ 923.693,08			210392723,2
			14504,92065	Desviación estandar		
			2%	Coefficiente de variación= dsv esta/suma de f.c. ponderado		
			98%	de probabilidades que sucedan los escenarios		

12 Analisis de sensibilidad

PVP \$ 41.500,00

Año	0	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS	\$ 58.100,00	\$ 58.100,00	\$ 591.375,00	\$ 192.975,00	\$ 367.275,00	\$ 450.275,00	\$ 134.875,00	\$ 695.125,00
EGRESOS:								
Costos Variables	\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (312.449,00)	\$ (183.449,00)	\$ (183.449,00)
Costos Fijos	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)	\$ (2.200,00)
Gastos:	\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (240,00)	\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (1.240,00)	\$ (240,00)	\$ (240,00)
Depreciación	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (2.531,20)	\$ (1.731,20)	\$ (1.731,20)
Amortización	\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)	\$ (400,00)		
Sueldos	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)	\$ (25.300,00)
Gastos Marketing	\$ (8.140,00)	\$ (12.240,00)	\$ (12.240,00)	\$ (7.120,00)	\$ (12.240,00)	\$ (7.140,00)	\$ (12.220,00)	\$ (11.220,00)
Activo	\$ (21.312,00)							
Preoperacionales	\$ (2.000,00)							
Imprevistos	\$ (128.414,30)							
Capital de trabajo	\$ (100.000,00)	\$ 189.129,00		\$ 148.359,00			\$ 83.659,00	
TOTAL EGRESOS	\$ (251.726,30)	\$ (163.131,20)	\$ (226.360,20)	\$ (202.881,20)	\$ (226.360,20)	\$ (351.260,20)	\$ (141.481,20)	\$ (224.140,20)
UTILIDAD BRUTA	\$ (251.726,30)	\$ (105.031,20)	\$ 365.014,80	\$ (9.906,20)	\$ 140.914,80	\$ 99.014,80	\$ (6.606,20)	\$ 470.984,80
15% trabajadores		\$ -	\$ 54.752,22	\$ -	\$ 21.137,22	\$ 14.852,22	\$ -	\$ 70.647,72
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (105.031,20)	\$ 310.262,58	\$ (9.906,20)	\$ 119.777,58	\$ 84.162,58	\$ (6.606,20)	\$ 400.337,08
25% impuestos		\$ -	\$ 77.565,65	\$ -	\$ 29.944,40	\$ 21.040,65	\$ -	\$ 100.084,27
UTILIDAD NETA		\$ (105.031,20)	\$ 232.696,94	\$ (9.906,20)	\$ 89.833,19	\$ 63.121,94	\$ (6.606,20)	\$ 300.252,81
Depreciación		\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 2.531,20	\$ 1.731,20	\$ 1.731,20
Amortización		\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00		
Valor de desecho								\$ 608.061,40
FLUJO NETO CAJA	\$ (251.726,30)	\$ (102.100,00)	\$ 235.628,14	\$ (6.975,00)	\$ 92.764,39	\$ 66.053,14	\$ (4.875,00)	\$ 910.045,41
Tasa de descuento	30%							
VAN	\$ 211,85							
TIR	30%							

ANEXO C

ANÁLISIS FODA						
No.	Descripción	FODA	Calif.	Coesistencia	Iniciativa 1	Iniciativa 2
Estrategia						
1	Inestabilidad política	Amenaza	2	Disminuye la actividad comercial para ammorar riesgos de pérdida (banco y clientes)	Afecta a todos por igual	Investir cuando exista estabilidad
2	Intervención del estado (préstamos hipotecarios, bonos de vivienda)	Oportunidad	5	Ventas mejorarán o empeorarán según lo que se cambie	En lo posible construir casas terminadas para que los clientes accedan a los préstamos	Crear planes de financiamiento que se ajusten a las instituciones financieras
3	Estabilidad económica mayor seguridad para inversionistas	Oportunidad	5	Gracias a la dolarización los clientes valoran el crédito como activo	Facilita la obtención de préstamos	gracias a la dolarización los clientes valoran el crédito como activo
4	Ubicación del terreno	Oportunidad	5	Variación de la plusvalía del sector	Diferentes precios para los productos ofrecidos	Segmentar el mercado
5	Facilidades de transporte y ubicación de centros de comercio	Amenaza	3	Preferencia de los clientes por obras ubicadas centrímicamente (cerca de todo)	En un inicio se adquirirá terrenos no contritos para reducir costos	Disponer de más dinero para la compra de los terrenos deseados
6	Crecimiento de las ciudades	Oportunidad	5	Necesidad de obras inmobiliarias y existencia de mercados	Estudio de proyecciones de ciudades respecto a vías nuevas, obras (aeropuerto), etc.	Monitorear varias ciudades
7	Diferente tipo de clientes	Amenaza	3	Diferente capacidad y necesidad de compra	Atraer diferente tipo de clientes (familiares grandes, pequeños, solteros, etc.)	Ofrecer diferentes productos
8	Competencia de precios	Debilidad	1	Falta de ética	Afecta a todos por igual	sacrificar utilidad en lo posible
9	Similitud entre los productos ofrecidos (características)	Debilidad	5	Competencia monopolística	Encontrar en la investigación de mercados los gustos y necesidades de los clientes	Investir en diferenciación (dinero e ideas)
10	Reputación de los competidores de la industria	Debilidad	3	Empresa nueva sin reputación	Crear a largo plazo una imagen de confianza para los clientes	Cumplir con las expectativas de los clientes (boca a boca)
11	Inversión inicial	Debilidad	5	Falta de dinero para una empresa joven	Investir lo mínimo posible	Empezar con obras económicas, buscar inversionistas
12	Gran disponibilidad de mano de obra y materiales	Oportunidad	3	Poco poder de negociación de los proveedores	Obtener buenos precios o descuentos de los proveedores.	Contratar un solo proveedor para toda la obra
13	Deficit de vivienda mayor en clases económicas bajas	Oportunidad	5	Difícil acceso a viviendas por la pobreza del país	Ofrecer facilidades de pago	Focalizarse en este segmento
14	Influencia sobre el centro de compra	Oportunidad	2	Decisión de compra tomada por varios	Conocer las necesidades y preferencias del mercado	Ofrecer adicionales
15	Avances tecnológicos aminoran costos	Oportunidad	1	Mejora de la rentabilidad una vez recuperada la inversión en la tecnología y mejora tiempos	Afecta a todos por igual	Adquirir esta tecnología
16	Fácil salida de la industria	Oportunidad	3	No existe mayor pérdida al salir de la industria	Aminorar la pérdida en el caso de fracasar	Rentar la maquinaria y la mano de obra
17	Fuerte competencia entre proyectos similares	Oportunidad	4	Varios competidores ofreciendo productos similares	Por ser un ingresante tardío a la industria Follow the leader	Investigar el mercado para cada proyecto Follow the leader

ANÁLISIS FODA

No.	FODA		Cosestencia	Iniciativa 1		Iniciativa 2		Estrategia
	Descripción	Calif.		Calif.	Descripción	Descripción	Descripción	
18	Modalidad común de la industria es vender en planos	Oportunidad	4	Se vende antes de construir	Empezar con poca inversión inicial	Vender en planos también	Plan de financiamiento 30% obra negra > hipoteca 70%	
19	Industria madura con varios competidores	Amenaza	4	Fuerte competencia en la industria	Importante obtener buenas relaciones con clientes y empresas proveedoras.	Crear buena reputación en el transcurso del tiempo	Follow the lider	
20	Lucha por obtención de terrenos	Debilidad	3	Falta de capital en empresas nuevas	Afecta a todos por igual	Reinvertir para generar mayor capital de trabajo		
21	Escaso capital de trabajo	Debilidad	4	Escaso recurso para empezar a operar	Conseguir inversionistas y clientes	Vender en planos	Comprar terreno hacer casa modelo y cerramiento	
22	Arquitectos experimentados conocen o tienen su equipo de trabajo	Fortaleza	4	Obtención buenos tratos con proveedores	Hacer selección de personal	Co-finanz arquitectos (costo de m2 de construcción)	Contratar arquitectos con experiencia	
23	Tendencia de la población a crecer	Oportunidad	4	Aumento de la población y crecimiento de las ciudades	posibilidad de mantenerse en acción	Oportunidad de invertir	Dar vivienda a los nuevos habitantes	
24	Deficit de vivienda	Oportunidad	5	necesidad de vivienda	dirigir los esfuerzos en un inicio por lo menos en viviendas	Construir urbanizaciones	Focalizarse en la parte de la población del déficit	