

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **ESCUELA DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

### **“MODELO DE GESTIÓN PARA DEFINIR EL POSICIONAMIENTO DE LAS PYMES INMOBILIARIAS”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA  
EMPRESARIAL (MBA)**

**GLADYS CARMITA GUILLÉN ORELLANA  
XAVIER ARMANDO CERVANTES BASTIDAS**

**Director: ALFONSO TROYA JARAMILLO**

**QUITO JULIO 2006**

## DECLARACIÓN

Los suscritos, Gladys Guillén Orellana y Xavier Cervantes Bastidas, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas correspondientes que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedemos nuestro derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por su normatividad institucional vigente.

---

Gladys Guillén Orellana

---

Xavier Cervantes Bastidas

## **CERTIFICACIÓN**

Por medio de la presente, certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Gladys Guillén Orellana y Xavier Cervantes Bastidas, bajo mi supervisión.

---

Econ. Alfonso Troya Jaramillo

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradecemos a Dios, por todo: la vida, la familia que cada uno tenemos, la salud y el trabajo.

De manera muy especial agradecemos al Economista Alfonso Troya, nuestro Director de tesis, un profesional académico de trayectoria, muy centrado, de gran criterio y de un profundo conocimiento de la materia.

Nuestro agradecimiento a todo el cuerpo docente y autoridades de la EPCAE quienes con sus conocimientos han contribuido hacer de nosotros, profesionales investidos con una nueva mentalidad, preparación, visión y sobre todo con una mayor confianza en nosotros mismos, en nuestra gente y en nuestro país.

Asimismo agradecemos a todas las personas quienes directa o indirectamente han aportado con sus conocimientos, experiencias y apoyo en general, a la culminación de este importantísimo peldaño de nuestra vida profesional.

Gladys y Javier

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a una persona muy especial, mi fuente de inspiración y a quien más amo... mi hija Carmen Lucía, a quien tuve que limitar gran parte de mi tiempo en la consecución de esta meta. A Luis, mi esposo por su apoyo incondicional.

A mis padres: Benjamín e Irene, quienes inculcaron en mí a cultivar la mayor de las riquezas: el conocimiento; a Nivita (+) mi ángel guardián, a Vicente quien a pesar de sus limitaciones ha sido para mí, fuente de motivación y a mis pequeños Maité y Martín.

Gladys Carmita

## DEDICATORIA

A mis padres, Myriam, Estefanía y Camila.

Javier

## ÍNDICE GENERAL

<b>CARÁTULA</b>	
<b>DECLARACIÓN</b>	<b>II</b>
<b>CERTIFICACIÓN</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIAS</b>	<b>V</b>
	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XII</b>
<b>PRESENTACION</b>	<b>XV</b>
CAPÍTULO I: .....	16
ESTUDIO DEL SECTOR INMOBILIARIO: ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN.....	16
<b>1.1 ANTECEDENTES: EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 CONTEXTO SOCIO ECONÓMICO DEL ECUADOR.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 ÍNDICES ECONÓMICOS .....	17
1.2.2 POBLACIÓN Y MARCO SOCIAL DEL ECUADOR.....	18
1.2.3 EMIGRACIÓN .....	20
1.2.3.1 Impacto Económico de las remesas de emigrantes .....	21
1.2.3.2 La Emigración según su lugar de origen.....	21
1.2.3.3 La Emigración y el destino inmobiliario .....	21
<b>1.3 EL SECTOR INMOBILIARIO.....</b>	<b>22</b>
1.3.1 DÉFICIT HABITACIONAL.....	22
1.3.2 CRECIMIENTO DE LA VIVIENDA .....	23
1.3.3 DEMANDA Y CONDICIONES DE VIDA.....	23
<b>1.4 SISTEMATIZACIÓN DE LA VIVIENDA.....</b>	<b>24</b>
<b>1.5 SEGMENTACIÓN DEL SECTOR INMOBILIARIO .....</b>	<b>26</b>
1.5.1 NIVELES SOCIO ECONÓMICOS DEL ECUADOR .....	26
1.5.2 NIVELES SOCIO ECONÓMICOS POR INGRESO FAMILIAR .....	26
1.5.3 RANGOS DE PRECIOS DE VIVIENDAS POR NSE .....	27
1.5.4 FACTORES QUE MARCAN LOS PRECIOS EN LAS VIVIENDAS .....	29
1.5.4.1 La ubicación del terreno .....	29
1.5.4.2 Tipos de Acabados.....	29
1.5.5 CUOTA DE VIVIENDAS POR TIPO DE EMPRESA .....	29

<b>1.6 RECURSOS BÁSICOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS.....</b>	<b>30</b>
<b>1.7 DEMANDA DE VIVIENDA EN QUITO .....</b>	<b>33</b>
1.7.1 CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA DE LA NUEVA VIVIENDA ..	34
1.7.2 CUANTIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LA DEMANDA EN QUITO .....	36
1.7.3 OFERTA INMOBILIARIA .....	40
1.7.3.1 Oferta Inmobiliaria por rangos de precios .....	40
1.7.3.2 DEMANDA POTENCIAL CALIFICADA TOTAL .....	40
1.7.4 CRÉDITO HIPOTECARIO .....	41
1.7.5 FACTORES DE ÉXITO DEL MERCADO INMOBILIARIO .....	42
<b>CAPÍTULO II: ESTUDIO DE LAS PYMES INMOBILIARIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PYMES INMOBILIARIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>2.1 EVALUACIÓN EXTERNA DE LAS PYMES .....</b>	<b>43</b>
2.1.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	43
2.1.1.1 Fuerzas Económicas.....	43
2.1.1.2 Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales .....	46
2.1.1.4 Factores Legales .....	48
2.1.1.5 Factores Ambientales.....	49
2.1.1.6 Factores Tecnológicos.....	50
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS .....	52
2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA INMOBILIARIA GRANDE .....	52
2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES INMOBILIARIAS.....	54
2.2.3 DIFERENCIA DE ESTRUCTURA DEL PRECIO FINAL DE UNA VIVIENDA TIPO ENTRE LAS PYMES Y LAS GRANDES EMPRESAS INMOBILIARIAS: .....	55
2.3 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	57
2.3.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS .....	57
2.3.2 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES .....	61
2.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	62
2.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	63
2.3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES .....	64
2.4 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE).....	64
<b>2.5 EVALUACIÓN INTERNA DE LAS PYMES.....</b>	<b>65</b>
2.5.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA.....	65
2.5.1.1 Área Administrativa.....	65
2.5.1.2 Estructura y Contexto .....	68
2.5.1.3 Área de Marketing .....	69
2.5.1.4 Área Financiera.....	70

2.5.1.5 Área de Producción y Operaciones.....	71
2.5.1.6 Investigación y Desarrollo .....	72
2.5.1.7 Políticas del Medio Ambiente .....	72
2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI) .....	73
<b>CAPÍTULO III: ESTUDIO DE LAS GRANDES EMPRESAS INMOBILIARIAS (GEI)</b>	<b>75</b>
<b>LA ADMINISTRACIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS INMOBILIARIAS</b>	
<b>(GEI) .....</b>	<b>75</b>
<b>3.1. EVALUACIÓN EXTERNA DE LAS GRANDES EMPRESAS</b>	
<b>INMOBILIARIAS .....</b>	<b>75</b>
3.1.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) ...	75
3.1.1.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS (GEI).....	77
3.1.1.2 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES .....	81
3.1.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS PARA LAS GEI.....	82
3.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	85
3.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES .....	85
<b>3.2 EVALUACIÓN INTERNA DE LAS GRANDES EMPRESAS INMOBILIARIAS</b>	
<b>(GEI) .....</b>	<b>86</b>
3.2.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA:.....	86
3.2.1.1 Área Administrativa.....	86
3.2.1.2 Estructura y contexto .....	88
3.2.1.3 Área de Marketing .....	89
3.2.1.4 Área Financiera.....	91
3.2.1.5 Área de Producción y Operaciones.....	91
3.2.1.6 Investigación y Desarrollo .....	92
3.2.1.7 Políticas del Medio Ambiente .....	93
3.2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) ....	94
3.2.3 MATRIZ FODA: GEI (Grandes Empresas Inmobiliarias) .....	95
<b>CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA.....</b>	<b>97</b>
<b>IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA PYME INMOBILIARIA</b>	
<b>“CONSTRUCTORA DEL PACÍFICO” .....</b>	<b>97</b>
<b>4.1 MATRIZ FODA.....</b>	<b>97</b>
<b>4.2 MISIÓN .....</b>	<b>99</b>
<b>4.3 VISIÓN .....</b>	<b>100</b>
<b>4.4 OBJETIVOS GENERALES .....</b>	<b>100</b>
<b>4.5 OBJETIVOS A LARGO PLAZO .....</b>	<b>100</b>
<b>Objetivos del producto para los próximos cinco años .....</b>	<b>101</b>

<b>4.6 POLÍTICAS</b> .....	<b>101</b>
<b>4.7 LINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PYME INMOBILIARIA</b> .....	<b>102</b>
4.7.1 ESTRATEGIA FINANCIERA .....	102
4.7.2 ESTRATEGIA OPERATIVA .....	103
4.7.3 ESTRATEGIA DE MARKETING .....	104
4.7.4 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS .....	104
4.7.5 ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN .....	105
CAPÍTULO 5: .....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	106
<b>5.1 CONCLUSIONES</b> .....	<b>106</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES</b> .....	<b>108</b>
BIBLIOGRAFÍA .....	111
ANEXO 1 .....	113
ANEXO 2 .....	119
ANEXO 3 .....	120
ANEXO 4 .....	121
ANEXO 5 .....	123
ANEXO 6 .....	124
ANEXO 7 .....	125
ANEXO 8 .....	126
ANEXO 9 .....	127
ANEXO 10 .....	128
ANEXO 11 .....	129
ANEXO 12 .....	130
ANEXO 13 .....	131
ANEXO 14 .....	132
ANEXO 15 .....	133
ANEXO 16 .....	134
ANEXO 17 .....	135
ANEXO 18 .....	136
ANEXO 19 .....	139

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.....	4
Cuadro 2.....	4
Cuadro 3.....	5
Cuadro 4.....	5
Cuadro 5.....	8
Cuadro 6.....	9
Cuadro 7.....	10
Cuadro 8.....	10
Cuadro 9.....	11
Cuadro 10.....	13
Cuadro 11.....	17
Cuadro 12.....	41
Cuadro 13.....	42
Cuadro 14.....	50
Cuadro 15.....	59
Cuadro 16.....	61
Cuadro 17.....	64
Cuadro 18.....	79
Cuadro 19.....	81
Cuadro 20.....	84
Cuadro 21.....	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	17
Gráfico 2.....	22
Gráfico 3.....	22
Gráfico 4.....	24
Gráfico 5.....	24
Gráfico 6.....	25
Gráfico 7.....	26
Gráfico 8.....	42
Gráfico 9.....	53
Gráfico 10.....	62
Gráfico 11.....	65
Gráfico 12.....	73

## RESUMEN

Este trabajo de investigación trata sobre el sector Inmobiliario de la ciudad de Quito, proponiendo un modelo de gestión para definir el posicionamiento de las Pymes Inmobiliarias.

En el Capítulo I se realiza un análisis general del país tomando en cuenta aspectos económicos, sociales, políticos, culturales y poblacionales. Se hace una recopilación de datos e información socio-económicos los cuales darán criterios para definir el comportamiento del negocio de la construcción y el comportamiento de la población. También se analiza la información del censo del 2001, para ayudar a definir el volumen de negocio (déficit habitacional), su perspectiva y desarrollo en el tiempo, considerando el tipo de viviendas, la calidad de vida de sus habitantes y los gustos y preferencias.

Se ha considerado el estudio de Gridcom, empresa especializada en estudios de demanda y oferta Inmobiliaria en la ciudad de Quito, y la experiencia y conocimiento de los autores en el mercado de la construcción para realizar un análisis completo del negocio inmobiliario.

Se presenta la forma de financiamiento más utilizada por las empresas, considerando el cuadro que las mutualistas utilizan para la venta de viviendas. Se presenta un análisis de la demanda potencial que existe en la ciudad de Quito. Se propone una

segmentación de niveles económicos y sociales lo cual ayuda en el análisis del mercado y poder focalizar el segmento objetivo.

En el Capítulo II, se hace un estudio de las Pymes inmobiliarias, realizando un análisis externo e interno, considerando las fuerzas económicas, fuerzas sociales y culturales, factores políticos y gubernamentales, los factores que intervienen en el negocio de la construcción, se realiza una clasificación entre grandes y pequeñas empresas inmobiliarias, así como también se realiza una análisis comparativo de la estructura de precios.

Se considera el modelo de las cinco fuerzas de Porter, considerando: poder de negociación de proveedores, productos sustitutos, empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores y poder de negociación de los consumidores.

Con estos antecedentes se procede a realizar la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) y la matriz de evaluación de los factores externo (EFE) y se hace un análisis interno de la empresa en el área Administrativa, Financiera, Operativa, Marketing y Ventas e Investigación y Desarrollo.

En el Capítulo III se realiza un análisis similar al Capítulo II pero de las Grandes Empresas Inmobiliarias (GEI). Se agrega un análisis del negocio que realizan las grandes empresas inmobiliarias (mutualista) relacionando los negocios que maneja.

En el Capítulo IV, con un conocimiento formal del negocio Inmobiliario, se diferencia las Grandes de las Pequeñas Empresas Constructoras, se propone una estrategia a seguir, elaborando la matriz FODA. Luego es necesario revisar y replantear las declaraciones básicas de misión, visión, objetivos y políticas, así como también plantear las estrategias de las áreas de: Finanzas, Marketing, Operaciones y Recursos Humanos.

Para finalizar el estudio se enuncia algunas Conclusiones y Recomendaciones para ser consideradas por parte de las personas que están involucradas en el negocio Inmobiliario.

## PRESENTACIÓN

El trabajo de la presente investigación aporta con un modelo de gestión para definir el posicionamiento de las Pymes Inmobiliarias que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, pero puede ser utilizado para cualquier lugar, manteniendo el mismo lineamiento de investigación.

Para la elaboración de la investigación ha sido muy importante el aporte de los autores dado su conocimiento en la parte técnica (arquitecta e ingeniero) así como también la vasta experiencia que disponen al haber trabajado en empresas reconocidas como líderes en el mercado y tener actualmente sus empresas particulares en un continuo crecimiento, los cuales además tienen estudios de post-grado en gerencia empresarial.

Es importante considerar la fuerte competencia que existe por parte de nuevos competidores, además de las tendencias de globalización de los mercados, lo que nos obliga a mejorar como organizaciones, por lo que se vio la importancia de disponer de un modelo de gestión para mejorar el posicionamiento estratégico de las Pymes Inmobiliarias considerando los espacios que dejan las Grandes Empresas Inmobiliarias.

## **CAPÍTULO I:**

### **ESTUDIO DEL SECTOR INMOBILIARIO: ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN**

#### **1.1 ANTECEDENTES: EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

En países desarrollados el sector de la construcción tiene una participación muy importante en la producción, incluso puede ser el sector eje del desarrollo. Tanto es así que uno de los indicadores de crecimiento económico es el consumo de cemento per cápita. En países en vías de desarrollo como el nuestro, su participación no es tan relevante, los sectores eje generalmente, son la agricultura y el comercio.

El sector Inmobiliario es uno de los negocios que más aporta al desarrollo de un país, dando trabajo directo como indirecto, desarrollando el sector industrial de: cemento, hierro, prefabricados, recubrimientos de porcelana, recubrimientos de arcilla, fabricación de sanitarios y griferías, industria del aluminio, industria de la madera, entre los más importantes. También demanda de los servicios de algunos sectores como el financiero (bancos, mutualistas, cooperativas); público (impuestos prediales, transferencia de dominio, agua potable, luz eléctrica, telefonía, etc.); área legal (notarías, registro propiedad, escrituración).

La evolución del sector de la construcción por lo general se desarrolla de manera paralela al desempeño general de la economía. En los últimos años se ha evidenciado una recuperación económica general.

La *actividad constructora* se divide básicamente en dos grandes áreas: construcción de infraestructura y actividad edificadora. La *construcción de infraestructura* por tratarse de obra pública está directamente relacionada con el gobierno central, gobiernos seccionales y locales. Las empresas dedicadas a las tareas de construcción pública captan cerca del 85% del movimiento

económico total del sector de la construcción<sup>1</sup>, este porcentaje es muy variable porque depende de los gastos de inversión, que son continuamente reducidos para favorecer al gasto corriente y al pago de la deuda externa.

En este segmento están consideradas las obras de construcción de caminos, puentes, aeropuertos, mantenimiento vial, construcción de obras sanitarias, de alcantarillado, entre otras.

La *actividad edificadora* se desarrolla más en el ámbito privado y depende del apoyo que brinde el sistema financiero. En la actualidad los créditos a largo plazo son otorgados por los bancos y entidades financieras en un marco de mayor seguridad tanto para el sistema financiero como para los clientes. La dolarización fue positiva para el sector, generó una relativa estabilidad de precios en el ámbito del productor, fabricante y/o importador. Antes de ella, la volatilidad en los mismos impedía planificar aún a mediano plazo y produjo la necesidad de calcular precios finales en dólares para proteger las inversiones del elevado costo financiero y de las altas devaluaciones.

Las ventas de este sector presentaron una recuperación del 63% en 2001 y del 11% en 2002 con una facturación de US \$66 millones<sup>2</sup>, esto después de la fuerte caída que sufrió en 1999 (- 40,10%). Esta actividad demuestra una buena capacidad de recuperación frente a las crisis.

## 1.2 CONTEXTO SOCIO ECONÓMICO DEL ECUADOR<sup>3</sup>

### 1.2.1 ÍNDICES ECONÓMICOS

<b>Producto Interno Bruto (PIB)</b>	<b>Miles USD</b>	<b>Miles USD</b>
	<b>2004 (p)</b>	<b>(2005 (prev))</b>
Tasa de variación anual (USD 2000)	6.95 %	3.30 %
Producto Interno Bruto (USD 2000)	19.016.273	19.643.810

<sup>1</sup> Fuente: Revista Ecos julio 2003

<sup>2</sup> Fuente: Revista Ekos Economía y Negocios No. 111 .Julio 2003.

<sup>3</sup> BCE: cifras económicas

**Inflación y Salarios<sup>4</sup>**

Inflación anual	3.80 %
-----------------	--------

**Salarios (USD):**

Salario mínimo vital nominal promedio(a)	174.90	174.90
------------------------------------------	--------	--------

**Mercado Laboral<sup>5</sup>**

Tasa de desempleo (nov/05)	9.71% <sup>7</sup>
----------------------------	--------------------

**Sector Monetario**

Tasa de interés activa (diciembre 2005)	8.99%
-----------------------------------------	-------

Tasa de interés pasiva (diciembre 2005)	4.30%
-----------------------------------------	-------

Riesgo país (diciembre 2005)	650
------------------------------	-----

**1.2.2 POBLACIÓN Y MARCO SOCIAL DEL ECUADOR<sup>6</sup>**

No. De habitantes	:	12'156.608 habitantes
Área rural	:	4'725.253 habitantes
Área urbana	:	7'431.355 habitantes
Porcentaje analfabetismo	:	9.00 %
Pobreza NBI (Neces. Básic. Insat.)	:	61.30 %
PEA (por categoría de ocupación)	:	16.65 %
PEA (por sector de la economía)	:	25.00 %
Tasa de desempleo <sup>7</sup> (2002)	:	14.50 % <sup>8</sup>
Emigración por hogares <sup>6</sup>	:	46.20 %
Población de Quito	:	1'839.853 habitantes
Población de Quito al 2005 <sup>9</sup>	:	1'971.288 habitantes

---

<sup>4</sup> Fuente: INEC-BCE

<sup>5</sup> Fuente: Encuesta Indicadores de Coyuntura del Mercado Laboral FLACSO-2005- BCE

<sup>6</sup> Fuente: INEC VI Censo de Población y V de Vivienda 2001

<sup>7</sup> Fuente: INEC Encuestas urbanas de empleo y desempleo 2002

<sup>8</sup> Es importante señalar que al año 2002, en el cual se realizaron las encuestas urbanas de empleo y desempleo del INEC, el porcentaje de desempleo era de 14.65 % y a noviembre del año 2005, según fuente del Banco Central, dicho porcentaje se ha reducido notablemente al 9.71 %.

<sup>9</sup> Proyección de Población - INEC

AÑO	POBLACIÓN	TASA DE CRECIMIENTO
1982	8.060.712	-
1990	9.648.189	2.3
2001	12.156.608	2.1

### Tasa de crecimiento de la población<sup>10</sup>

#### Cuadro 1

*Población por grupos de edad*<sup>10</sup>, período 1990-2001, en este período se produjo un aumento de la participación de la población de 15 a 64 años (de 56.9% a 60.1%) y de 65 años y más (de 4.3% a 6.7%), en detrimento de la niñez conformada por la población entre 0 y 15 años de edad (de 38.8% a 33.2%) Esta tendencia hacia el envejecimiento de la población ecuatoriana es corroborada por el aumento de la edad promedio de la población de 24.1 años en 1990 a 27.4 años en 2001.

Área	1990		2001	
	Número	%	Número	%
Rural	3.931.295	40.7	4.725.253	38.9
Urbana	5.716.894	59.3	7.431.355	61.1
TOTAL	9.648.189	100.0	12.156.608	100.0

### Número de personas por área<sup>11</sup>

#### Cuadro 2

<sup>10</sup> Fuente: INEC, Censos de población y vivienda 1982-1990-2001

<sup>11</sup> Fuente: INEC, Censos de población y vivienda 1990-2001

<b>PERSONAS POR HOGAR</b>		
<b>Región</b>	<b>1990</b>	<b>2001</b>
SIERRA	4.4	4.0
COSTA	4.9	4.3
AMAZONIA	4.9	4.7
GALAPAGOS	3.8	3.5
ZONAS NO DELIMITADAS	5.3	4.6
Total	4.7	4.2

### **Tamaño medio del hogar<sup>12</sup>**

**Cuadro 3**

<b>COMPOSICION PORCENTUAL</b>			
	<b>AREA</b>	<b>URBANA</b>	<b>RURAL</b>
1990	hombre	78.2	83.0
	mujer	21.8	17.0
	TOTAL	100.0	100.0
2001	hombre	72.3	78.5
	mujer	27.7	21.5
	TOTAL	100.0	100.0

### **Jefatura del hogar por sexo y área<sup>13</sup>**

**Cuadro 4**

## **1.2.3 EMIGRACIÓN**

La emigración de la población ecuatoriana en busca de oportunidades de trabajo es un problema social de mucha importancia, toda vez que las remesas constituyen uno de los factores que han coadyuvado a la recuperación de la economía y de las condiciones de vida

<sup>12</sup> Fuente: INEC, Censos de población y vivienda 1990-2001

<sup>13</sup> Fuente: INEC, Censos de población y vivienda 1990-2001

de los familiares que se quedan en el país. La información que reflejan tanto el VI Censo de Población como el V Censo de Vivienda realizados por el INEC, se refieren a la magnitud y características de la migración internacional. Los datos reflejan tres partes:

### **1.2.3.1 Impacto Económico de las remesas de emigrantes**

La recuperación económica del año 2000 al 2002 se sustenta en gran medida por el surgimiento de las remesas como segunda fuente de divisas después de las exportaciones del petróleo crudo, debido a una elevada emigración de ecuatorianos. El flujo de ingreso anual de remesas hasta el año 2005 llega a 1.400 Millones de Dólares, lo que representó alrededor del 7% del PIB en el período 2000-02, generando un incremento del nivel de consumo de los hogares ecuatorianos<sup>14</sup>. Al año 2006 se estima que la cifra bordeará los 2000 millones de dólares y para el 2007 se estima que alcanzará los 2600 millones de dólares.

### **1.2.3.2 La Emigración según su lugar de origen<sup>15</sup>**

La historia nos dice que la mayoría de los emigrantes provienen de la Sierra con el 58 %, el 38 % de la Costa y el 3.9 % de la Amazonía. Asimismo la mayoría de los emigrantes residían en las ciudades con el 73.2%, hallando como explicación el impacto de la crisis económica de los años 1995 y 1999, en donde la incidencia urbana de pobreza (según el consumo) aumentó de 19% a 42% y la rural subió de 56% a 77%, es decir que la pobreza aumentó 2.2 veces en las ciudades y 1.4 veces en el campo.

### **1.2.3.3 La Emigración y el destino inmobiliario**

Según la Agencia de noticias Inter Press Service, Ecuador está considerado entre los 19 países que más recibe de sus emigrantes, es decir cerca de 2000 millones de dólares.

---

<sup>14</sup> Fuente: Banco Central del Ecuador

<sup>15</sup> Fuente: INEC - VI Censo de Población 2001

Los casi 2000 millones de dólares, según el BCE se distribuyen: en gastos diarios (61%), lujos (17%), inversión en negocios (8%), ahorros (8%), compra de propiedades (4%) y educación (2%). A ese 4% que representa alrededor de 80 millones de dólares, se dirigen los esfuerzos del sector inmobiliario, enfocándose en dos direcciones: a) la creación de servicios financieros a la medida y b) el acercamiento de los servicios disponibles en Ecuador a los lugares de residencia de emigrantes. Todo ello materializado a través de oficinas de representación comercial en los países de residencia y en alianzas estratégicas con entidades locales.

“El 90 por ciento de los 300 mil emigrantes ecuatorianos en Madrid tienen intención de compra de vivienda en su país de origen. Esta información constituye un soporte importante para el proyecto “Mi casa en Ecuador”, una feria de la vivienda que se llevó a cabo en Madrid - España, en abril del año 2005, organizada por la Cámara de la Construcción y la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, con miras a lograr que los emigrantes ecuatorianos inviertan sus recursos en la construcción o adquisición de vivienda<sup>16</sup>.

### **1.3 EL SECTOR INMOBILIARIO**

En los últimos años el sector inmobiliario se ha dinamizado por tres factores fundamentales: el envío de divisas de los emigrantes, la dolarización y el ingreso extra por el alto precio del petróleo crudo.

#### **1.3.1 DÉFICIT HABITACIONAL**

El V Censo de Vivienda realizado a nivel nacional en el año 2001, estableció un patrimonio de 3'346.103 unidades habitacionales de las cuales 2'048.000 son casas o villas y 282.000 son departamentos. El resto son construcciones precarias que no reúnen las condiciones mínimas de habitabilidad.

---

<sup>16</sup> Fuente: CIMIENTOS, Revista mensual de la Cámara de la construcción de Quito, Enero 2006

Las proyecciones y criterios de cálculo realizados en este tema por el MIDUVI, establece finalmente que el déficit para el año 2000 era de 850.000 viviendas de las cuales aproximadamente 500.000, es decir casi el 60% constituía el déficit cualitativo y el 41% que son 350.000 el déficit cuantitativo.

No hay un estudio actualizado cabal de demanda de vivienda a nivel nacional, sin embargo en base a estimaciones realizadas por algunas entidades, el déficit habitacional actual en el Ecuador es de aproximadamente 1.200.000 soluciones de vivienda.

AÑO	DÉFICIT VIVIENDAS	PROYECCIÓN PESIMISTA **	PROYECCIÓN NORMAL *	PROYECCIÓN OPTIMISTA ***
2001	1.200.000			
2010		1.483.606	<b>1.416.106</b>	1.367.115

### Proyección déficit de vivienda

#### Cuadro 5

### 1.3.2 CRECIMIENTO DE LA VIVIENDA

El crecimiento de viviendas en el Ecuador, según la información censal de 1974, 1982, 1990 y 2001 es el siguiente: entre 1974 y 1982 se incrementaron 382.471 viviendas; entre 1982 y 2001 se incrementaron 432.244 viviendas.

### 1.3.3 DEMANDA Y CONDICIONES DE VIDA

El MIDUVI ha estimado que se requieren anualmente 60.000 viviendas nuevas, por la demanda generada en la formación de nuevos hogares, de las cuales alrededor de 35.000

---

\*\* Proyección pesimista considera una retracción de la oferta de vivienda similar al año de 1999 (55% del año 1998), Fuente Ekos Economía y negocios N° 111.

\* Proyección normal en base a tasa de crecimiento poblacional - INEC

\*\*\* Proyección optimista considera un crecimiento de la economía del país del 3.5% (Banco Central del Ecuador), una tasa similar presentaría el crecimiento del sector inmobiliario

son provistas por el sector privado formal y las familias restantes se suman a la informalidad y a las condiciones de hacinamiento habitacional.

#### 1.4 SISTEMATIZACIÓN DE LA VIVIENDA

AÑO	POBLACIÓN	TASA DE CRECIMIENTO
1982	8.060.712	-
1990	9.648.189	2.3
2001	12.156.608	2.1
2010 <sup>17</sup>	14.204.900	1.74

Tasa de crecimiento de la población<sup>18</sup>

Cuadro 6

### PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN E INDICADORES DEMOGRÁFICOS<sup>19</sup>

#### Hipótesis MEDIA recomendada (Período 2010-2025)

Período	T.G.F.
2010 - 2015	2.38
2015 - 2020	2.22
2020 - 2025	2.10

<sup>17</sup> Proyección de Población INEC (hipótesis media-recomendada)

<sup>18</sup> Fuente: INEC, Censos de Población y Vivienda 1982-1990-2001

<sup>19</sup> Fuente INEC Proyección de población

<b>Años</b>	<b>Población</b>
2015	15.199.665
2020	16.193.984
2025	17.113.313

**Hipótesis MEDIA recomendada**

**Cuadro 7**

**Hipótesis ALTA (Período 2010-2025)**

<u>Período</u>	<u>T.G.F.</u>
2010 - 2015	2.80
2015 - 2020	2.71
2020 - 2025	2.63

<b>Años</b>	<b>Población</b>
2015	15.685.032
2020	16.984.163
2025	18.280.886

**Hipótesis ALTA recomendada**

**Cuadro 8**

**Hipótesis BAJA (Período 2010-2025)**

<u>Período</u>	<u>T.G.F.</u>
2010 - 2015	2.34
2015 - 2020	2.17
2020 - 2025	2.03

<b>Años</b>	<b>Población</b>
2015	14.995.735
2020	15.829.925
2025	16.534.243

### **Hipótesis BAJA recomendada**

#### **Cuadro 9**

## **1.5 SEGMENTACIÓN DEL SECTOR INMOBILIARIO**

### **1.5.1 NIVELES SOCIO ECONÓMICOS DEL ECUADOR**

Según Gridcon Consultores<sup>20</sup> la población ecuatoriana está compuesta por cinco principales niveles socio económicos, que son los siguientes:

- NSE Alto
- NSE Medio Alto
- NSE Medio Típico
- NSE Medio Bajo
- NSE Bajo.

### **1.5.2 NIVELES SOCIO ECONÓMICOS POR INGRESO FAMILIAR**

Esta clasificación es un tanto subjetiva, ya que no hay una clasificación oficial y formal, más bien responde al criterio del profesional o del organismo interesado. Incluso el número de niveles y hasta la nomenclatura varían de acuerdo al criterio de quienes realizan el estudio.

---

<sup>20</sup> GRIDCON CONSULTORES, empresa privada, realiza estudios de investigación, evaluación y estudio del mercado Inmobiliario del Ecuador

### **Criterios para la presente clasificación de los NSE<sup>21</sup>.**

- Nivel de instrucción de los cónyuges
- Ocupación de los cónyuges
- Zona en la que habitan
- Materiales de construcción de vivienda actual
- Posesión de electrodomésticos, etc., etc.

<i>Niveles</i>	<i>Ingreso Familiar</i>	<i>% población</i>
NSE Alto	: \$ 2501 ó +	8.40 %
NSE Medio Alto	: \$ 1201 - 2500	17.90 %
NSE Medio Típico	\$ 501 - 1200	33.90 %
NSE Medio Bajo	: \$ 301 - 500	23.50 %
NSE Bajo	: \$ 151 - 300	16.30 %

La composición de ingresos familiares en Quito para los interesados en adquirir vivienda en un período de 3 años refleja un aumento en los rangos superiores de ingresos a partir de los \$ 500. El promedio mensual de estos ingresos familiares llegó a \$ 1.063,63, donde el 67.8% de los hogares no perciben ingresos adicionales en el año, además del ingreso declarado.

### **1.5.3 RANGOS DE PRECIOS DE VIVIENDAS POR NSE<sup>22</sup>**

<i>Niveles</i>	<i>Rangos de precios vivienda</i>
NSE Alto	: \$ 70.801 - ó más
NSE Medio Alto	: \$ 35.501 - 70.800
NSE Medio	: \$ 17.501 - 35.500
NSE Medio Bajo	: \$ 8.001 - 17.500
NSE Bajo	: \$ 5.001 - 8.000

<sup>21</sup> Fuente: Gridcon Consultores

<sup>22</sup> Fuente: Criterio Gridcon Consultores

### CUADRO DE ALÍCUOTAS - CRÉDITOS HIPOTECARIOS DE VIVIENDA<sup>23</sup>

Plazo = 10 años

tasa = 12%

Precios Vivienda	Crédito 70% del valor total de la vivienda	Cuota mensual del crédito hipotecario	Ingreso mensual
100.000,00	70.000,00	1.004,30	3347,66
90.000,00	63.000,00	903,87	3012,89
80.000,00	56.000,00	803,44	2678,13
70.000,00	49.000,00	703,01	2343,36
60.000,00	42.000,00	602,58	2008,59
50.000,00	35.000,00	502,15	1673,83
40.000,00	28.000,00	401,72	1339,06
35.000,00	24.500,00	351,50	1171,68
30.000,00	21.000,00	301,29	1004,30
25.000,00	17.500,00	251,07	836,91
17.000,00	11.900,00	170,73	569,10
8.000,00	5.600,00	80,34	267,81

#### Cuadro de Alícuotas

#### Cuadro 10

Respecto a los precios de las viviendas, las cuotas y el ingreso económico requerido para acceder al crédito de la vivienda, es importante señalar que lamentablemente ni las grandes empresas, ni las pymes inmobiliarias se dedican a construir viviendas para el NSE bajo. Esta situación un tanto dramática debe orientar al gobierno central y a los gobiernos seccionales y locales a buscar políticas que permitan tanto la construcción de soluciones de bajo costo como la coordinación de financiamientos con tasas reducidas o con subsidios para la vivienda.

<sup>23</sup> Fuente: Mutualista Pichincha

## **1.5.4 FACTORES QUE MARCAN LOS PRECIOS EN LAS VIVIENDAS**

De acuerdo a los NSE de la población, responden a algunas variables como:

### **1.5.4.1 La ubicación del terreno**

Este factor es básico, en primer lugar partimos de si la vivienda está ubicada en el área rural. En el sector urbano las viviendas de mayor precio responden a las que están ubicadas estratégicamente, esto es cerca de centros de gestión como: bancos, oficinas, supermercados, centros educativos, hospitales. Asimismo se valora la buena vista, alejados del ruido, libres de contaminación, facilidades de transporte, grandes vías de acceso, áreas verdes y recreativas, etc.

### **1.5.4.2 Tipos de Acabados**

Este factor incide mucho en el precio final de una vivienda. En estos últimos años, producto de la globalización, de la apertura de comercio con otros países especialmente con los asiáticos, se puede contar fácilmente con materiales importados de primera a precios competitivos, en muchas ocasiones de mejor calidad a menor precio que los productos sustitutos de fabricación nacional.

## **1.5.5 CUOTA DE VIVIENDAS POR TIPO DE EMPRESA**

A nivel local, en la ciudad de Quito, marco geográfico en donde se desarrolla el presente estudio, según el INEC la población de Quito de acuerdo al último Censo de Población y Vivienda (2001) fue de 1'839.856 habitantes, con un crecimiento poblacional anual del 1.74% en los próximos 9 años. En cuanto a viviendas, la cifra es de 484.074 viviendas censadas, de las cuales 331.646 fueron casas y 139.974 departamentos.

Según el MIDUVI, se estima que en la ciudad de Quito, existe un déficit de 180.000 viviendas, con un incremento anual de 12.489 unidades (sin considerar la oferta).

En la ciudad capital, al mes de octubre del 2005, según GRIDCON existe una oferta de 14.219 unidades, es decir que la oferta inmobiliaria disponible sobrepasa las 7 unidades por cada 1000 habitantes, con tendencia creciente. Es importante aclarar que esta cifra responde únicamente a conjuntos de viviendas construidas a partir de tres unidades. Esta cifra se incrementa un 20%, esto es 2.843 unidades correspondientes a las unidades de vivienda sueltas, construidas por profesionales. Lo que da una cifra total de oferta formal en Quito de 17.062 unidades.

De las 17.062 unidades oficiales al año 2005, se puede estimar la cuota de viviendas por tipo de empresa en base a la observación y a la publicidad desplegada, las grandes empresas abarcarían el 50 % de la oferta es decir alrededor de 8.531 soluciones y el 50 % restante, sería la cuota de unidades de vivienda construidas por las pymes inmobiliarias, en todos los NSE, el resto constituyen construcciones realizadas de manera informal y antitécnica, lo que representa el déficit cualitativo de vivienda.

## **1.6 RECURSOS BÁSICOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS**

Los programas de vivienda para llegar al cliente requieren de dos factores básicos:

- a.-) la ejecución de la vivienda y
- b.-) su financiamiento.

*a) En la ejecución*, intervienen dos tipos de costos: Directos e Indirectos, lo que constituyen los precios unitarios<sup>24</sup>.

Costos directos:

- Insumos o materiales
- Mano de obra
- Equipo- maquinaria y transporte

---

<sup>24</sup> ANEXO 17

Costos Indirectos:

- Imprevistos
- Inflación
- Administración

**Insumo**, en el rubro estructura los principales materiales que intervienen son el cemento y el hierro, en albañilería el rubro de mayor porcentaje, intervienen materiales como: bloque, ladrillo, cemento, arena, pintura, pisos, acabados, muebles empotrados, etc. Luego en tercer lugar se encuentra la mano de obra calificada y no calificada.

**Sistema constructivo**, en la construcción de viviendas, el sistema constructivo que predomina es el tradicional antisísmico basado en hormigón armado adoptado de los Estados Unidos, por la similitud en el tipo de suelo volcánico. En el Ecuador que por naturaleza ha sido agrícola y maderero aún no se ha explotado sistemas constructivos en gran magnitud con este material, mucho más económico que el hormigón armado. En la Costa y Oriente se hace algo de viviendas en madera y en caña guadua pero no en la magnitud que merece.

#### **Estructura de Costos Directos de construcción en Quito<sup>25</sup>**

<i>Insumo</i>	<i>ENE-00</i>	<i>ENE-01</i>	<i>ENE-02</i>	<i>ENE-03</i>
Estructura	39,89%	30,60%	26,77%	24,55%
Obra civil	27,88%	7,12%	36,44%	33,08%
Mano de obra	14,54%	23,40%	23,47%	24,04%
Instal. Eléctri.	1,97%	1,28%	1,05%	1,01%
Instal. Sanitar.	7,38%	4,98%	3,98%	3,92%
Varios	8,35%	12,62%	8,30%	13,40%

---

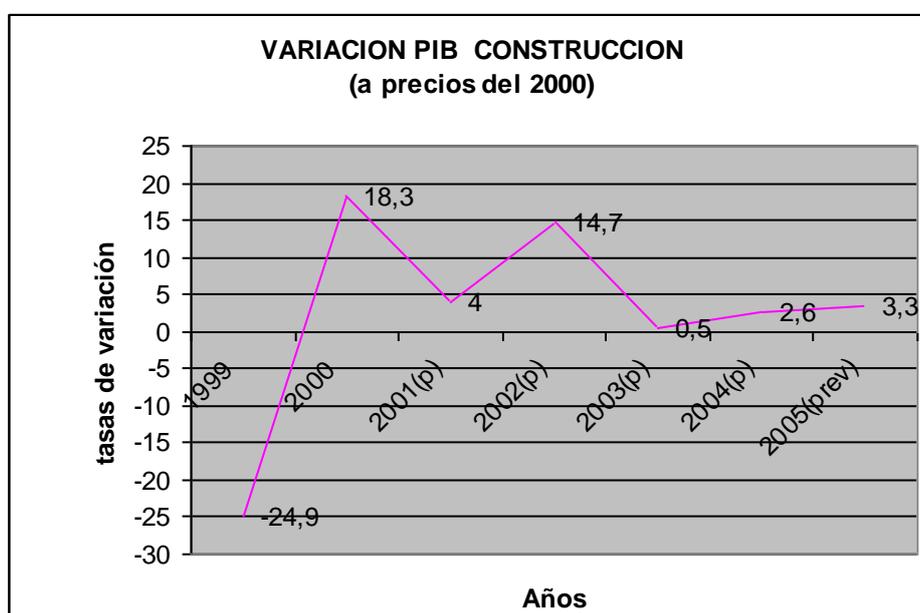
<sup>25</sup> Fuente: CCQ.

AÑOS	CRECIMIENTO
1999	127.96%
2000	73,87%
2001	6,81 %
2002	5.30%
2003	6.05%
2004	4.90% <sup>26</sup>

### Inflación en la construcción

#### Cuadro 11

*El PIB de la construcción*, “El promedio de participación en el PIB Total está alrededor del 7.17 % anual lo que le ubica después de sectores como comercio y minas y canteras<sup>27</sup>.”



#### Variación PIB Construcción<sup>28</sup>

#### Gráfico 1

<sup>26</sup> Fuente: INEC - enero y febrero - 2004

<sup>27</sup> Fuente: Banco Central del Ecuador

<sup>28</sup> Banco Central del Ecuador

*b) Financiamiento*, factor importante e indispensable en la ejecución de viviendas, puesto que resulta decisivo en el precio final de una vivienda. El financiamiento que es la fuente de recursos económicos de un proyecto, debe tener un flujo armónico con el avance físico de los trabajos. Su ruptura acarrea primero la paralización de los trabajos, el incremento del precio de la vivienda por el alto costo financiero y la pérdida de la imagen de la empresa constructora. El avance continuo permite mantener los precios de venta programados, de otra manera dicho precio se incrementaría, con el peligro de ante la competencia no poder negociar el precio que amerite sino al del mercado, con las consecuencias de la reducción del porcentaje de utilidades como primera opción, luego vienen las pérdidas económicas y hasta la bancarrota de la empresa.

Las perspectivas macroeconómicas del país dolarizado, hacen prever en el futuro una mejora para el mercado inmobiliario y en especial para el financiamiento de la adquisición de la vivienda a largo plazo.

## **1.7 DEMANDA DE VIVIENDA EN QUITO<sup>29</sup>**

La información relativa a la demanda y sus características tiene como fuente el estudio realizado al mes de octubre del 2005 por Gridcon Consultores. Esta es una empresa dedicada a la investigación, evaluación y estudio del mercado inmobiliario a nivel nacional y local, de las principales ciudades del Ecuador.

El estudio que se presenta a continuación corresponde a una investigación con metodología cuantitativa, a través de entrevistas personales utilizando para el efecto un cuestionario semi estructurado, dirigido a jefes de familia hombres y mujeres entre los 25 y los 55 años de edad, con intención de compra de vivienda en los próximos tres años; con muestras en todos los sectores y NSE del casco urbano de la ciudad.

Este estudio abarca dos aspectos: i) Características de la demanda de vivienda en Quito y ii) Estudio de Variables, Magnitud y Composición de la Demanda en Quito.

---

<sup>29</sup> ANEXO 2

### 1.7.1 CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA DE LA NUEVA VIVIENDA

En esta primera parte se presenta una visión completa de los principales aspectos, el carácter y factores que busca, requiere o que definen en algunos casos el comportamiento de quienes tienen el interés en adquirir vivienda en un período de tres años.

En orden de prioridad, las características más importantes son, que la vivienda<sup>30</sup>:

- Sea segura,
  - Sea acogedora,
  - Sea confortable,
  - Buena plusvalía,
  - Esté bien ubicada,
  - Buen aspecto.
- En cuanto al tipo de vivienda un 86.8 % prefieren casa.  
A pesar de que la mayoría de los entrevistados prefieren casa, sin embargo a la hora de la decisión, lo que prima son las condiciones económicas de la familia.
  - La preferencia de la vivienda es en un conjunto cerrado o condominio.
  - Respecto al sector preferido para adquirir la nueva vivienda, en primer lugar está el norte de Quito con el 56.0%, en segundo lugar está el sur con 28.5%, luego los valles de Tumbaco, Cumbayá, Los Chillos y Pomasqui con 12.3% y el Centro con el 1.8%<sup>31</sup>.
  - La necesidad de 3 dormitorios es la mayoritaria con el 61%<sup>32</sup>.
  - En cuanto al número de baños la mayor tendencia es de 2 baños.
  - En cuanto a los estacionamientos la necesidad va de 1 a 3 unidades.
  - El 78.2% tienen preferencia por un cuarto de servicio.
  - El 94.2% de los entrevistados demandan un cuarto de estudio.
  - El tamaño promedio de la casa o departamento que los entrevistados piensan adquirir es de 138.45 m<sup>2</sup>, área que aumenta o disminuye acorde al NSE.

---

<sup>30</sup> ANEXO 3

<sup>31</sup> ANEXO 4

<sup>32</sup> ANEXO 5

- En cuanto al tamaño del lote si su preferencia es casa, el área promedio es de 228 m<sup>2</sup>.
- En cuanto a la situación en la que compraría la vivienda, el 73% se inclina por la vivienda totalmente terminada y el 23% sin acabados.
- En cuanto al estado en el que adquiriría la nueva vivienda, el 89 % la prefieren nueva y el 11% usada.
- **Precio de la vivienda**<sup>33</sup>, el precio promedio que los interesados están dispuestos a pagar por la nueva vivienda, a octubre del año 2005 es de \$43.805. Respecto del precio promedio del (2003) de \$30.388.93, ha crecido un 44.15%. Si comparamos con el promedio del año 2000 de \$ 20.436,10 el aumento en 5 años fue de más del doble (214%). Estos incrementos se dan en todos los NSE excepto para el NSE Bajo.
- **Forma de pago**<sup>34</sup>, el 90% de los potenciales compradores de nueva vivienda requieren de crédito y solamente el 10% de los entrevistados manifiesta interés y capacidad para adquirir la vivienda de contado.
- **Entidades para solicitar el crédito**<sup>35</sup>, el mayor porcentaje de entrevistados acudirían a un banco (50.8%) para solicitar el financiamiento de su vivienda, Las mutualistas ocupan el segundo lugar, luego siguen las cooperativas.
- **Cuotas y plazos para cubrir el crédito**<sup>36</sup>, el 95,8% de los entrevistados que compraría a crédito, manifiesta que cancelaría una cuota de entrada y su mayor preferencia por plazo para el crédito estaría en primer lugar 15, 10 y 20 años.
- **La cuota de entrada**, el 91.3% están en disposición de cancelar como cuota de entrada \$ 7.936.94.
- **Cuota mensual promedio**, la cuota mensual promedio para la amortización del crédito en la compra de la vivienda está en \$346,64, significativamente mayor para todos los NSE respecto al año (2003), lo cual refleja una mayor capacidad de pago en virtud de mayores niveles de ingreso familiar.
- **Medios de información para la venta de viviendas**<sup>37</sup>, la prensa continúa siendo el mejor medio para la búsqueda de vivienda y así lo manifiesta el 45,6%. La televisión ocupa el segundo lugar. La feria de la vivienda ocupa el tercer lugar y

---

<sup>33</sup> ANEXO 6

<sup>34</sup> ANEXO 7

<sup>35</sup> ANEXO 8

<sup>36</sup> ANEXO 9

<sup>37</sup> ANEXO 10

la referencia de proyectos a través de vecinos y amigos se menciona en cuarto lugar.

### 1.7.2 CUANTIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LA DEMANDA EN QUITO

(Estudio de Variables, Magnitud y Composición de la Demanda en Quito).

Esta segunda parte del estudio realizado por Gridcon, contiene los estimados del tamaño del mercado para los diferentes intervalos de precios de la vivienda nueva, la magnitud de la demanda para los períodos de tiempo en que existe interés en adquirirla y su comportamiento, dependiendo de los niveles socioeconómicos.

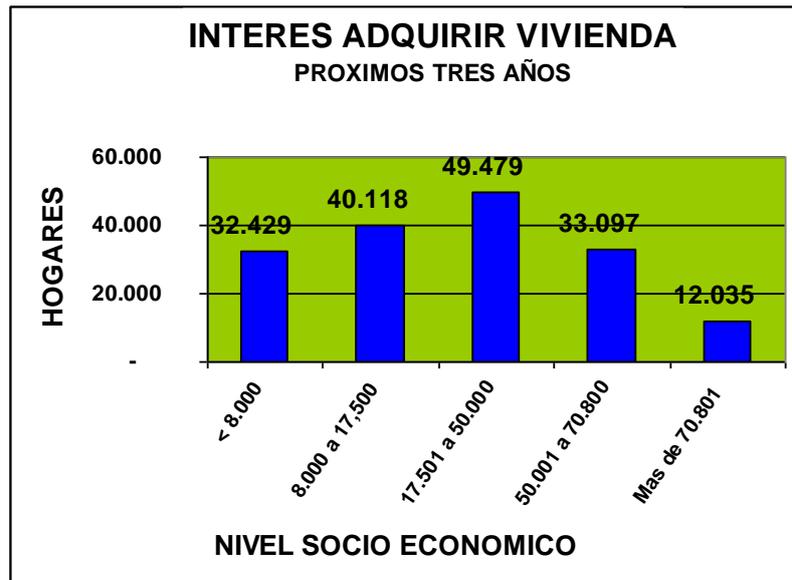
#### Índices de Demanda en Quito (Octubre 2005)

<i>Demanda Total</i>	<i>445.754 hogares</i>
<i>Demanda Potencial (DP)</i>	<i>167.158 hogares</i>
<i>Demanda Potencial Calificada Total (DPC)</i>	<i>26.033 hogares</i>
<i>Oferta de unidades de vivienda</i>	<i>17.062 viviendas</i>

**Demanda Total**, es el grupo formado por todos los hogares en la ciudad de Quito, para los diferentes niveles socioeconómicos. Según el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos) se estima existen en la actualidad 445.754 hogares en la ciudad de Quito.

**Demanda Potencial (D.P.)**, en la ciudad de Quito, 167.158 hogares tienen interés en adquirir vivienda en un periodo de intención de compra de 3 años.

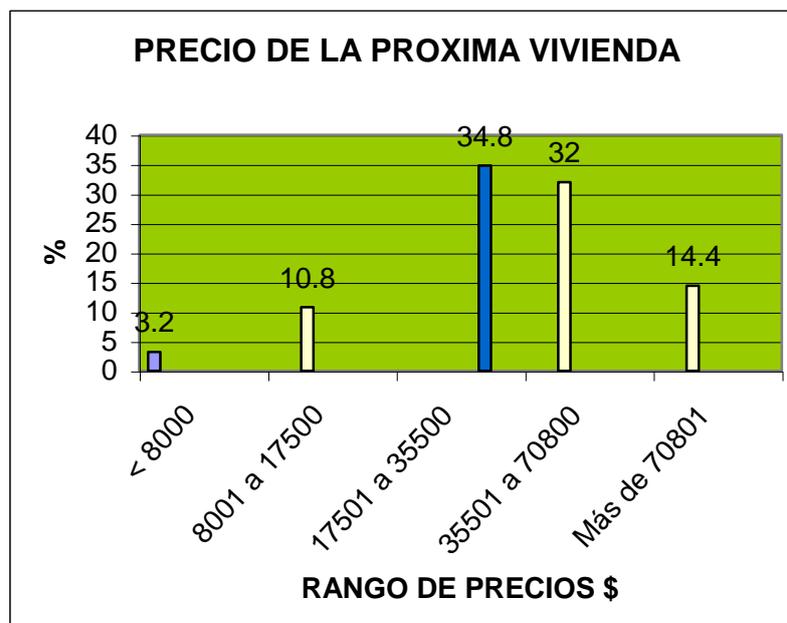
**Por nivel Socioeconómico**, el interés de compra de vivienda nueva en los próximos 3 años se ha incrementado significativamente en los NSE Alto y Medio Alto, los cuales reflejaban niveles de interés mucho más bajos en el estudio anterior correspondiente al año 2003.



**Interés por Adquirir Vivienda**

**Gráfico 2**

Por rango de precios de la vivienda, el mayor interés de los compradores de vivienda está entre quienes tienen una capacidad económica para adquirir una vivienda de un valor de \$17.501 a \$50.000.



**Precio Próxima Vivienda**

**Gráfico 3**

**Compra de vivienda al contado**, respecto a la forma de pago de la próxima vivienda se ha producido un incremento del 10% de los hogares que lo harán al contado frente al 3.7% del año 2003, esta tendencia se reflejó en todos los NSE. El NSE Medio Típico es el que con mayor volumen contribuye a esta demanda con 6353 hogares. El total de los interesados en todos los NSE para compra de contado es de 16.716 hogares.

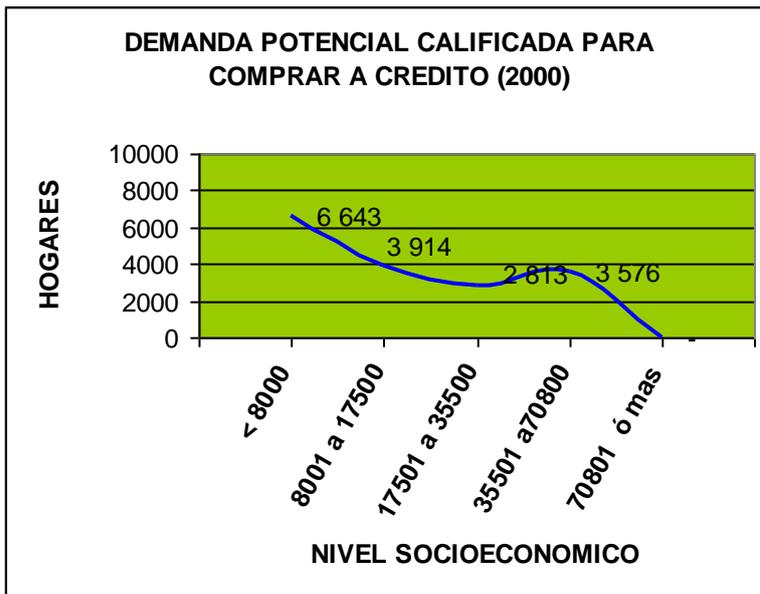
**Compra de vivienda a crédito**, quienes están dispuestos a comprar a crédito en el período de 3 años, representan el 90 % del total de interesados. La composición es diferente al año 2003, donde casi la totalidad de los NSE (excepto Medio Típico y Bajo) tienen pesos porcentuales similares. La distribución de los hogares de acuerdo al interés de compra a crédito tiende a presentar un comportamiento cercano a una curva normal. El total de interesados en compra a crédito suman 150.442 hogares.

#### **Demanda Potencial Calificada Total (D.P.C.T.)**

Existen 26.033 hogares que conforman la D.P.C.T. para el período de 3 años, cifra ésta resultante de la suma de los que van a adquirir de contado y que representan 16.716 hogares y, aquellos 9.317 hogares que realizarán la compra a crédito.

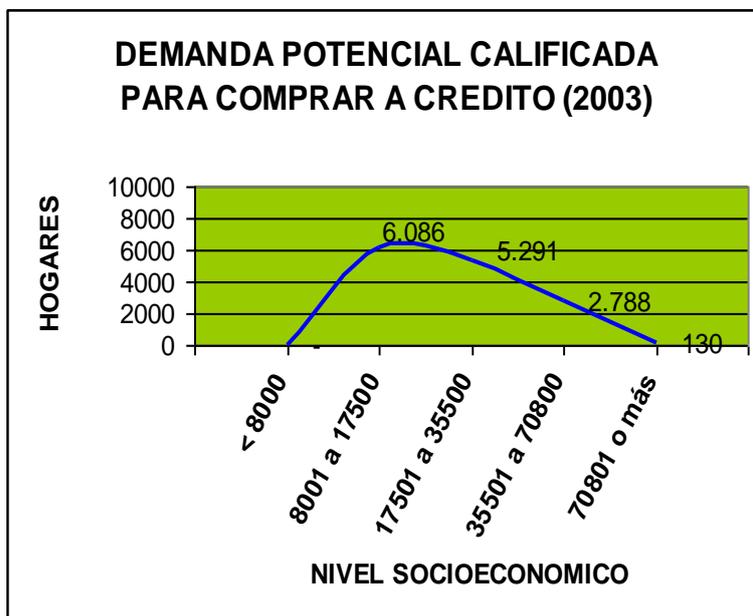
**DPC por rango de precio de la vivienda**, para la demanda actual se ha incrementado la capacidad para la compra de viviendas de mayor valor, el 73% tienen interés y capacidad económica para adquirir una vivienda hasta los \$ 50.000, mientras que en el año 2003 el 80% solamente podían llegar a adquirir una vivienda de hasta \$35.500.

**DPC para rangos de precios**, el mayor volumen se concentra en el rango entre \$17.501 y \$35.500. En los gráficos siguientes se muestra el comportamiento del tamaño de la demanda en los años de investigaciones 2000, 2003 y 2005 para compra de vivienda a crédito en un período de 3 años y clasificada por rangos de precios



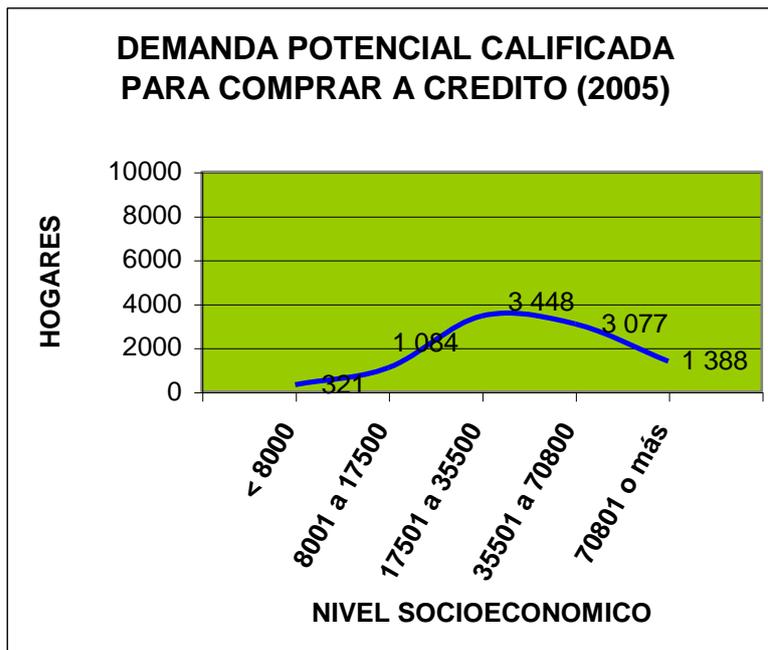
**Demanda Potencial Calificada para comprar a crédito 2000**

**Gráfico 4**



**Demanda Potencial Calificada para comprar a crédito 2003**

**Gráfico 5**



**Demanda Potencial Calificada para comprar a crédito 2005**

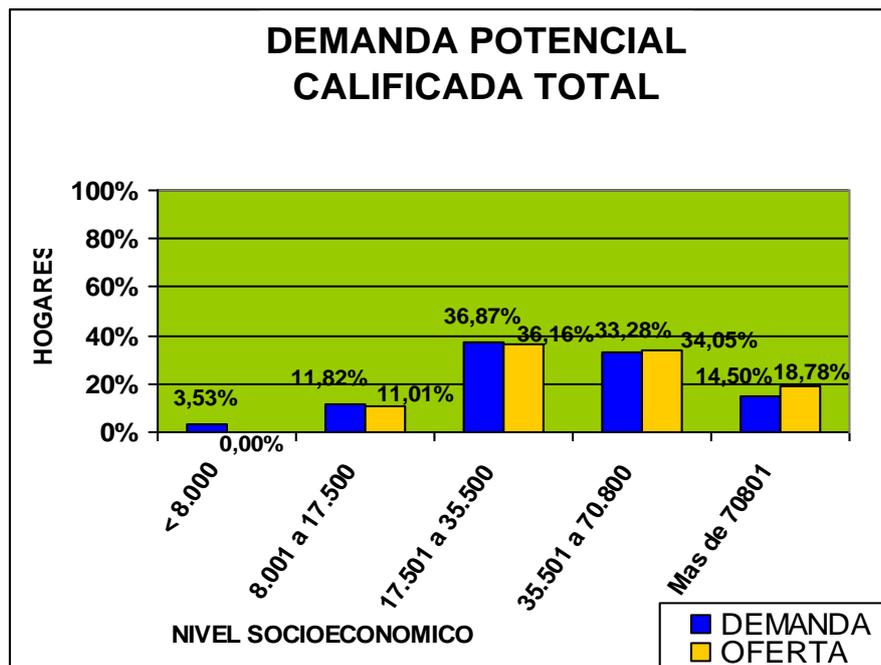
**Gráfico 6**

### **1.7.3 OFERTA INMOBILIARIA**

#### **1.7.3.1 Oferta Inmobiliaria por rangos de precios**

La Demanda Potencial Calificada Total para los 3 años (26.033) hogares, con el comportamiento del primer semestre del 2005 se aprecia que la oferta actual disponible de 14.219 unidades, sigue una tendencia similar frente a la demanda por vivienda, lo que en términos generales refleja una sintonía al menos en cuanto a rangos de precios se refiere, entre lo que el comprador de vivienda necesita y la respuesta que dan los constructores con la oferta de vivienda en Quito.

#### **1.7.3.2 DEMANDA POTENCIAL CALIFICADA TOTAL**



**Demanda Potencial Calificada total**

**Gráfico 7**

Podemos observar en el gráfico que hasta la vivienda de rango de precio entre \$17.501 a \$35.500 la oferta es menor a la demanda. A partir del rango que va de \$35.501 en adelante la oferta se va incrementado en casi el 1% y en el siguiente rango de precio de más de \$70.800, la oferta sobrepasa a la demanda con más del 4%.

#### **1.7.4 CRÉDITO HIPOTECARIO**

A pesar del gran déficit habitacional del Ecuador, este inmenso mercado potencial todavía no ha despertado el interés suficiente del sistema financiero, pues solo 20% del crédito es de largo plazo, casi no existe crédito hipotecario y no se atienden programas de vivienda popular. Por cada dólar que se invierte en este sector, la economía moviliza 2,5 dólares, de ahí su importancia para la recuperación económica. Además da empleo al 7% de la población ocupada total.

Buena parte del financiamiento privado para compra, construcción o ampliación de vivienda lo proveen los promotores y constructores, mediante el otorgamiento de crédito directo a sus clientes, usualmente sobre 60% del valor de la compra, pues 40% debe adquirirse al contado.

En el año 2002, el sistema financiero concedió \$ 303 millones<sup>38</sup>, de los cuales el sector bancario proveyó 74,6%. Esta cifra representó solo 6% de los créditos otorgados por todo el sistema financiero en ese año. El nivel de las tasas de interés tampoco ayuda. En los años 2002 – 2003, la tasa activa para créditos de más de 360 días ha fluctuado entre 18,41% y 15,02% anual. En el año 2004 fue de 12,77% y en el 2005 es de 10,25%, confirmando una tendencia descendente, aunque muy lenta e inestable, y todavía insuficiente, si se consideran los costos operacionales que se suman a esa tasa.

### **1.7.5 FACTORES DE ÉXITO DEL MERCADO INMOBILIARIO**

Los principales factores de éxito que se reconocen en el mercado inmobiliario son:

1. Capacidad económica-financiera de la empresa
2. Segmentación, producto adecuado para la necesidad específica del momento.
3. Ubicación del proyecto
4. Precio del inmueble
5. Marketing y ventas
6. Calidad de la vivienda
7. Posicionamiento de la empresa
8. Confort de la vivienda, Diseño del proyecto.
9. Seguridad de proyecto
10. Planes de Financiamiento.
11. Estatus, exclusividad o individualización del proyecto.
12. Experiencia en el mercado inmobiliario o conocimiento del negocio (prestigio).
13. Garantía y servicio post-venta.

---

<sup>38</sup> Fuente: *DINEDICIONES* N° 116, Gestión, Economía y Sociedad, Gráfico 5. Quito, Febrero 2004

## **CAPÍTULO II: ESTUDIO DE LAS PYMES INMOBILIARIAS**

### **LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PYMES INMOBILIARIAS**

#### **2.1 EVALUACIÓN EXTERNA DE LAS PYMES**

##### **2.1.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

###### **2.1.1.1 Fuerzas Económicas<sup>39</sup>**

“En la década de los 70s, con el boom de la explotación petrolera en la región oriental del país, el crecimiento del Ecuador fue evidente y permitió la transformación del modelo económico, sobre la base de los nuevos ingresos de la industria petrolera. Como resultado, se produjo un proceso dinámico de inversiones públicas y privadas, siendo una de las áreas beneficiadas, la construcción. Quito mejoró su fisonomía, en la zona norte y otros distritos de la ciudad se crearon en poco tiempo urbanizaciones, ciudadelas, pasos a desnivel y facilidades de tránsito mediante vías de descongestionamiento y autopistas, que contribuyeron a organizar la urbe y a embellecerla.

Las migraciones internas contribuyeron a aumentar la población y agudizar ciertos problemas. Pese a ello, Quito se convertiría paulatinamente en una hermosa metrópoli, razones justificadas para que la UNESCO en el año 1978, la declarase “Patrimonio Cultural de la Humanidad”.

La década de los ochentas con el retorno a la democracia, contribuyó a crear confianza y participación de la empresa privada en grandes proyectos nacionales. En el campo de la construcción, Quito continuó su vigoroso crecimiento, tanto a nivel vertical como horizontal.

La modernidad tuvo algunos factores asociados en el Ecuador: la secularización general de las costumbres, la incorporación paulatina de la mujer en el proceso productivo, la incidencia de los medios audiovisuales, el auge del modelo agro exportador

---

<sup>39</sup> [www.viviendaexpress.com](http://www.viviendaexpress.com) , página virtual, Uribe & Schwarzkoepf, 2005

complementado con el petróleo y el fenómeno de la urbanización; el Ecuador pasó a ser en este período un país urbano.

...La urbanización convirtió a las grandes ciudades en polos de desarrollo, es decir, en ejes a través de los cuales se promovió cambios de comportamiento ciudadano, relacionados con la estructura de la familia, el uso de los espacios, el campo laboral y la utilización del tiempo libre.

La arquitectura quiteña se cimentó sobre nuevos paradigmas. El paisaje natural dio ambientes extraordinarios para recrear espacios, estilos y modelos constructivos que irían configurando un modo de ver y hacer un urbanismo diferente.

La década de los 90s a la presente, en plena sociedad del conocimiento, las crecientes capacidades tecnológicas y empresariales permiten a las empresas inmobiliarias ofrecer una dinámica creacional de notable impacto en usuarios y clientes.”

La evolución del sector de la construcción ha sido cíclica, con períodos de crecimiento y períodos de crisis, cuyos efectos básicamente se han debido a la inestabilidad económica y política del país, generando recesión en el área de la construcción.

Estas continuas crisis han obligado a los profesionales a ser más creativos en la oferta de nuevos tipos de soluciones habitacionales así como también del uso de materiales más eficientes y económicos. La economía ecuatoriana hoy dolarizada, mantiene una tasa de crecimiento de alrededor del 2.5%, situación que permite en cierta manera la estabilidad de los sectores inmobiliario, importador y comercial entre los más importantes.

En el aspecto económico ha sido determinante para mantener liquidez en el país, el envío de las remesas de los emigrantes, factor que permite el crecimiento del sector de la construcción especialmente de las viviendas de las familias de los emigrantes.

Debido a esta situación de relativa estabilidad, en el país han proliferado las empresas constructoras, especialmente las pymes inmobiliarias. Algunas de las cuales gozan de prestigio y tienen experiencia de años en el mercado. Sin embargo la mayoría de las empresas, especialmente las grandes inmobiliarias, mantienen altos costos en sus

productos<sup>40</sup>, debido básicamente al gran despliegue publicitario y a la gran infraestructura administrativa que ostentan.

En cuanto al crédito de vivienda, las instituciones financieras son extremadamente cuidadosas en otorgar sus créditos a partir de la crisis financiera del año 99, situación que dificulta la consecución del financiamiento, especialmente para los segmentos que más demanda presentan, que son los que menos ingresos poseen. Se debe considerar que la tasa de interés es excesivamente alta para un país dolarizado, tasa que a pesar de que ha ido disminuyendo, actualmente está alrededor del 12%, lo que hace poco atractivo al cliente; y a pesar de esta situación, tampoco es fácil obtenerlo.

Debido a la falta de políticas gubernamentales de apoyo en cuanto a la vivienda, hacia el 63% de la población, cuyo nivel de ingresos presenta índices de pobreza. El mercado correspondiente al NSE medio, a ser atendido por las pymes cada vez se hace más reducido. Y las soluciones más económicas no satisfacen las necesidades de los posibles compradores.

A pesar de que el país presenta demandas reducidas debido a su tamaño, se mantiene la expectativa de que bajen los precios de los productos, debido a la tendencia de apertura hacia los mercados internacionales, consecuencia de la globalización.

La balanza de pagos del país<sup>41</sup> es negativa, según datos del Banco Central del Ecuador, lo que significa que cada año egresan mayor número de divisas que las que ingresan, lo que puede constituir un gran problema a mediano plazo por cuanto no dispondremos de circulante para generar el movimiento económico interno que requiere todo el país, así como el PIB actual tiene tendencias de crecimiento menor que la del año anterior lo que se puede atribuir entre otras causas a la falta de competitividad de nuestras empresas nacionales.

Los niveles de productividad en la industria de la construcción son bajos y esto se debe a que no existe capacitación ni actualización de conocimientos de los trabajadores en esta

---

<sup>40</sup> Profesionales constructores en ejercicio

<sup>41</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (BCE) ANEXO 1

rama. Además los trabajadores de la construcción son los menos calificados y los que menor instrucción tienen de la industria. En nuestro país tampoco se invierte en tecnología para aumentar la productividad de los trabajadores<sup>42</sup>.

Otro factor característico es que en nuestro país no se invierte en tecnología para incrementar el grado de productividad y optimizar los recursos humanos de la organización.

En el país existe un alto índice de emigración hacia otros países, especialmente de los obreros y artesanos más hábiles de la industria de la construcción lo que genera un déficit cualitativo de mano de obra y como efecto se produce incremento en el valor de la misma<sup>43</sup>.

#### **2.1.1.2 Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Se estima que el mayor déficit habitacional se encuentra en las principales ciudades como son Quito, Guayaquil y Cuenca<sup>44</sup>.

Las altas tasas de *crecimiento poblacional*<sup>45</sup> del país (2,1% anual hasta el año 2009), influyen directamente en el crecimiento de la demanda de vivienda a satisfacer.

Otro factor que influye directamente en el crecimiento de la demanda de vivienda constituye la emigración urbana interna. La emigración interna es el desplazamiento definitivo de individuos con traslado de residencia, de un lugar a otro en el mismo país, independientemente del lugar de origen o destino, así como sus motivaciones.

La consecuencia final de la emigración interna<sup>46</sup> ha sido el aumento poblacional, fundamentalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, principales polos de desarrollo

---

<sup>42</sup> Profesionales en ejercicio

<sup>43</sup> Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, SIISE- versión 2.0 2000

<sup>44</sup> Información proporcionada por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2005

<sup>45</sup> Información analizada por el MIDUVI, 2005

<sup>46</sup> Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, SIISE- versión 2.0, 2000

del Ecuador. Esta emigración interna presiona por los programas de vivienda popular masiva.

De la experiencia profesional propia, en la ejecución de los últimos seis proyectos de vivienda, dirigidos a los NSE Medio y Medios Altos de Quito, se puede notar la *cultura* de preferencia por los productos importados de primera calidad, cuyos precios en algunos casos son similares o difieren en poco de los precios de los sustitutos de fabricación nacional.

Otro aspecto importante es que Ecuador goza de un clima de paz relativa, es decir no hay focos de violencia producto de guerrillas, como algunos países vecinos. Esta situación permite el desarrollo normal de las actividades relativas a la construcción. Aunque la delincuencia cada vez hace más presencia, especialmente en Guayaquil y Quito.

#### 2.1.1.3 Factores Políticos y Gubernamentales

A pesar de la importancia que representa el sector de la construcción en el desarrollo económico de una población, las fuerzas políticas y gubernamentales del país no brindan apoyo y seguridad al constructor<sup>47</sup>, en los siguientes aspectos básicos:

##### **Contratación Pública**

- Préstamos al constructor con tasas preferenciales o incentivos a los compradores de vivienda de las clases económicas menos favorecidas.
- Una legislación que proteja al constructor ante perjuicios provocados por malos funcionarios públicos.
- Concursos de contratación pública transparentes y sin coimas.
- Un banco de materiales de construcción a precios competitivos
- Asesoramiento legal
- Control eficiente de precios de materiales.
- Penalización dura contra especuladores.

---

<sup>47</sup> Profesionales en ejercicio

## **El sector privado de la construcción:**

### *Aspectos Favorables:*

- En el sector privado de la construcción se da un tipo de reglas de juego entre el contratante y el contratista con equidad entre las partes. Los procesos de la contratación privada tienen más transparencia que la contratación pública.
- Debido a la serie de trabas que presenta la contratación pública, es un objetivo prioritario para el constructor, constituir su propia empresa constructora, de manera que pueda darse trabajo asimismo y además crear fuentes de trabajo.

### *Aspectos Desfavorables:*

- No hay apoyo de las entidades financieras hacia el constructor, que facilite y canalice préstamos al constructor con tasas preferenciales.
- Para constituir pymes inmobiliarias, los constructores requieren de un importante capital de arranque para financiar un proyecto de viviendas por pequeño que éste sea.

#### **2.1.1.4 Factores Legales**

- La Administración de la justicia en el país no brinda total seguridad. Hace poco, se pudo nombrar a los integrantes de la Corte Suprema de Justicia del país, luego de permanecer por un largo período, sin esta máxima autoridad judicial.
- En el marco jurídico a nivel nacional y local, hay demasiadas leyes y normas municipales, situación que en muchas ocasiones permite la doble interpretación

y además causa el desconocimiento por parte de los profesionales en ejercicio y de los mismos funcionarios municipales.

- En cuanto a la construcción de viviendas, el mayor ente regulador son las ordenanzas promulgadas por los diferentes gobiernos seccionales y locales, como son los Municipios y Consejos Provinciales.
- En Quito, La gestión y control urbano-territorial está a cargo del Distrito Metropolitano de Quito, organismo que para el efecto cuenta con la publicación del documento “Legislación y Normativa para la Gestión del suelo en el Distrito Metropolitano de Quito”, julio del 2005. Este documento comprende tres partes: Ordenanzas del Régimen Metropolitano del Suelo No. 095, Plan del Uso y Ocupación del Suelo No. 011 y las Normas de Arquitectura y Urbanismo No. 3457, debidamente codificadas y actualizadas de acuerdo a sus reformas parciales. Es necesario relevar que esta publicación cuenta con el auspicio del Programa de Saneamiento ambiental para el DMQ que desarrolla la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Los aranceles son dados por los organismos que representan a los diferentes gremios como son los Colegios de Arquitectos y de Ingenieros. Al respecto es buena política por parte de los profesionales no elevar este rubro a fin de no incrementar el precio final de la vivienda.
- La venta de viviendas no está gravada con IVA.
- Las empresas que se dedican a la construcción de viviendas compran los materiales con IVA, con cuyas facturas al final del ejercicio las organizaciones declaran el impuesto a la renta que es el 25% de las utilidades.

#### **2.1.1.5 Factores Ambientales**

- El documento normativo municipal, contempla el requerimiento de estudios ambientales para los proyectos de 10.000 metros cuadrados de construcción en

adelante, de tipo residencial, comercial, de servicios, industrial y de equipamiento de ciudad.

- En general la industria de la construcción no afecta en gran medida el ambiente en comparación con otras industrias. Los aspectos más relevantes son: la producción de basura (no contaminante), el uso de espacios públicos como calles y aceras, cuya normativa la establece el municipio local. En ciertas ocasiones se daña el entorno natural y el paisaje. Un aspecto inevitable resulta el ruido que produce la construcción en el uso de ciertas herramientas y máquinas como: el martillo, la pala, el taladro, la amoladora, la concretera, entre otras.

### **2.1.1.6 Factores Tecnológicos**

*“El cambio tecnológico no es importante por sí mismo, sino que es importante en la medida en que incida sobre la ventaja competitiva. No todos los cambios tecnológicos son estratégicamente beneficiosos; algunos pueden empeorar la posición competitiva de una empresa y el atractivo de un sector. La alta tecnología no garantiza rentabilidad. De hecho, muchos sectores de alta tecnología son mucho menos rentables que algunos sectores de baja tecnología, como consecuencia de sus desfavorables estructuras”<sup>48</sup>.*

Los avances tecnológicos en todos los campos, obliga al constructor estar alerta y aprovechar estos avances para implementarlos en el diseño mismo de las viviendas, hoy llamadas inteligentes.

Ya en Francia en 1988, se acuñó la palabra “Domotique” domótica, que en términos técnicos significa *“el concepto de vivienda que integra todos los automatismos en materia de seguridad, gestión de la energía, comunicaciones, etc.”* Es decir, el objetivo es asegurar al usuario de la vivienda, un aumento del confort, de seguridad, de ahorro energético y las facilidades de comunicación.

---

<sup>48</sup> PORTER Michael E. “Estrategia y Ventaja Competitiva”, Colección Líderes del Management, página 114, Ediciones Deusto, Barcelona 2006.

Una vivienda inteligente<sup>49</sup> puede ofrecer una amplia gama de aplicaciones en áreas tales como: seguridad, gestión de la energía, automatización de tareas domésticas, formación, cultura y entretenimiento, teletrabajo, monitorización de salud ,operación y mantenimiento de las instalaciones, etc.

En las empresas inmobiliarias del país, se viene incorporando la tendencia a estandarizar y modular algunos suministros básicos de la construcción como: puertas, ventanas, gypsum, pisos de madera y de cerámica. El proceso mismo de la estandarización se inicia en el diseño arquitectónico, logrando áreas y espacios modulares que permitan la optimización y aprovechamiento de la totalidad de los materiales, evitando al máximo el desperdicio, lo que reduce en gran medida los costos de la vivienda.

Por otra parte los usuarios finales aceptan bien la tecnología siempre y cuando esta no vaya en desmedro de la calidad y duración de la vivienda.

La tecnología avanza muy rápido en cuanto a software de arquitectura y de ingeniería, con el apareamiento de nuevas versiones tanto de programas de diseño arquitectónico como el autocad o el diseño de maquetas virtuales en tres dimensiones como nuevos programas de cálculo estructural. Asimismo se puede encontrar mucha innovación en aparatos como ploters, cámaras, copiadoras, etc. Elementos que ayudan a simplificar el diseño, el presupuesto de obra<sup>50</sup>, el cronograma y la programación del proyecto<sup>51</sup>.

Otro aspecto importante de la tecnología son los sistemas de información con que actualmente se cuenta: Internet, intranet, páginas Web, que facilitan tanto la compra de suministros como de la información inmobiliaria en general relacionada con promociones, presentación de nuevos productos y suministros de la construcción, ferias industriales, ferias de la construcción y vivienda nacionales e internacionales, etc.

*“Estados Unidos ha sido el país que ha adoptado la **tecnología de la información** con más prontitud que cualquier otro; y no es una coincidencia que la economía de Estados Unidos se haya beneficiado de ello para crear más puestos de trabajo que cualquier otra*

---

<sup>49</sup> [www.edificiosinteligentes.com](http://www.edificiosinteligentes.com) , página virtual, 2006

<sup>50</sup> ANEXO 18

<sup>51</sup> ANEXO 19

*economía. En este campo, la competencia será cada vez más fuerte y nosotros tenemos que mantener una cuidadosa vigilancia sobre el gran esfuerzo que se va a realizar en Asia: India; China, Japón, Corea y Taiwán. Todos esos países se han centrado realmente en su revolución informática y sus empresas están invirtiendo mucho. Si nosotros actuamos inteligentemente, podremos colaborar con ellos y las empresas de aquí lograrán mantener una posición muy sólida”<sup>52</sup>*

## **2.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS**

En la caracterización de las pymes y las grandes empresas inmobiliarias no hay consensos absolutos que definan los parámetros de clasificación de las mismas. En nuestro país, no existe una entidad que pueda determinar dicha categorización Sin embargo, para el efecto se analizan factores como: el capital, el número de empleados, la maquinaria, la producción, la tecnología, los activos, las ventas anuales, etc., que determinan la magnitud de las empresas.

La segmentación utilizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Cámara de la Pequeña Industria (Capeipi) y el Ministerio de Comercio Exterior (Micip), establece la siguiente categorización:

- microempresas aquellas que tienen de uno a 5 trabajadores;
- *pequeña de 10 a 49 empleados;*
- *mediana de 50 a 99 y*
- grande de 99 empleados en adelante.

Por otro lado la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía toma en cuenta los activos fijos y define a la pequeña y mediana industria como aquellas empresas cuyos activos fijos llegan hasta los USD 350.000.

### **2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA INMOBILIARIA GRANDE**

---

<sup>52</sup> DEUTSCHMAN Alan, “Bill Gates’s next challenge” Fortune, 28 de diciembre de 1992

A las grandes empresas inmobiliarias, en nuestro medio es muy difícil detectarlas, toda vez que no se puede disponer de la información económica y financiera, pero de acuerdo a datos de publicidad a través de los diferentes medios, podemos afirmar que las empresas inmobiliarias más grandes de Quito se estima que disponen de un capital de operación *anual* mayor o igual a USD 5'000.000, sólo en la división de construcción de viviendas. A continuación tenemos un listado de un representativo grupo de grandes empresas inmobiliarias: La Mutualista Pichincha con cobertura nacional e internacional en Madrid y New York, Mutualista Benalcázar, Uribe & Schwarzkopf, Naranjo Ordóñez, Eco Arquitectos, Valdivieso Solines, Fiducias, Álvarez Bravo, Semaica, Hidalgo & Hidalgo, Corbal, CR Constructora, RFS Constructora, etc.

***Las grandes empresas como la Mutualista Pichincha***<sup>53</sup>, entidad financiera privada con finalidad social, con trayectoria de 45 años, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de vivienda, construcción, crédito automotriz y crédito quirografario. Sólo en la *división inmobiliaria* por la venta de cerca de 600 viviendas propias en Quito, de 500 viviendas propias en otras ciudades del país, por el mandato de casi 500 bienes inmuebles de terceros y por la venta de inmuebles individuales a nivel nacional, obtiene ingresos anuales alrededor de USD 60 millones .

### **Podere de las GI**

- ***Diversificación***, en la empresa grande su campo es diversificado, dedicándose a muchas ramas de la construcción a más de la vivienda, como son: obras de infraestructura vial, hidro-sanitaria, hospitales, centros educativos, centros comerciales, etc.
- ***Solvencia económica***, ésta es una de las fortalezas de la empresa grande, su solvencia para diversificar sus obras y poder llegar a todos o varios segmentos del mercado, mediante la estandarización, por ejemplo en las viviendas para todos los estratos sociales, lo que representa una gran ventaja por la reducción del costo de

---

<sup>53</sup> Información de Mutualista Pichincha, 2005

la vivienda por volumen en la compra de insumos, situación que se compensa por el agresivo despliegue de publicidad a través de los diferentes medios.

- **Proceso total**, en lo referente a viviendas por ejemplo tienen la capacidad económica y financiera para realizar el proceso completo desde su planificación, diseño, construcción, promoción, ventas y hasta financiamiento directo del constructor al cliente.
- **Poder de segmentación**, al nivel de las grandes empresas, pueden escoger el tipo de obras y descartar aquellas que no ameriten la infraestructura de gran envergadura que poseen. Las grandes empresas por lo general, se dedican a ejecutar obras propias, producto de sus propios estudios de demanda del mercado inmobiliario y global.

### 2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES INMOBILIARIAS

Una organización PYME, es un ente productivo o de servicios, que genera empleo y producción en el país y permite abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales y multinacionales<sup>54</sup>.

En mayor número aparecen las pymes inmobiliarias, que por razones obvias como son las barreras de entrada en este caso el capital de trabajo.

- Un gran número de pymes inmobiliarias a pesar de su limitada solvencia económica y de infraestructura técnica y administrativa, no delimitan su campo de acción, ni se dedican a un solo segmento del mercado, realizando entre sus actividades las siguientes:
  - Diseño y construcción propios, diversos segmentos del mercado
  - Diseño y construcción de terceros, diversos segmentos del mercado.
  - Presupuestos, avalúos, etc.
  - Contratos con entidades públicas y privadas
  - Asesorías

---

<sup>54</sup> [www.ecuapymes.com.ec](http://www.ecuapymes.com.ec), pag. virtual

- Se puede afirmar que se debe justamente a su limitada solvencia, lo que le obliga a involucrarse en diferentes tipos de obras, situación que a su vez no le permite crecer, debido justamente a su falta de especialización, lo que hace caer en un círculo vicioso.
- *Su mayor* debilidad radica en su *limitada solvencia* económica y financiera, así como en su infraestructura técnica, administrativa y jurídica.
- *Diversificación*, si bien es cierto que las pymes inmobiliarias, pueden diversificar sus obras, su pequeña capacidad económica y su reducida infraestructura, no le permiten la diversificación en volumen.
- *Ciclo incompleto*, su reducida infraestructura no le permiten llevar a cabo el ciclo completo de un proyecto de viviendas. Un reducido número de pymes llegan hasta el proceso de promoción y ventas. La mayoría de las pymes inmobiliarias contratan a terceras empresas la promoción y ventas de las unidades de vivienda. Del financiamiento se encaran las entidades crediticias como: bancos, mutualistas o cooperativas.

### **2.2.3 DIFERENCIA DE ESTRUCTURA DEL PRECIO FINAL DE UNA VIVIENDA TIPO ENTRE LAS PYMES Y LAS GRANDES EMPRESAS INMOBILIARIAS:**

A continuación se presenta la diferencia de costos y el precio final por metro cuadrado de construcción. Al respecto es importante aclarar que a pesar de estar dirigidos al mismo NSE, el precio final de venta varía considerablemente, el precio de las GEI respecto al precio de las PYMES, debido básicamente al incremento en el costo de diseño, planificación y construcción.

“La fijación estratégica de precios, actualmente, el nexo de unión entre marketing y finanzas. Implica la búsqueda de un equilibrio entre el deseo del consumidor de obtener un buen valor, y la necesidad de la empresa de cubrir costes y lograr beneficios.”<sup>55</sup>

En el caso de las GEI, no escatiman contratar grandes firmas de arquitectos de prestigio, lo que beneficia a las GEI brindando confianza, seguridad y añadiendo valor agregado a sus productos

---

<sup>55</sup> NAGLE Thomas T; HOLDEN Reed K., “ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DE PRECIOS”, Tercera Edición., Pearson Educación, S.A. Madrid, 2002

como es la calidad incorporada al diseño. Lo que revierte el alto costo en inversión. Otra forma de vincularse estas grandes firmas a las GEI es canjeando sus altos honorarios por bienes inmuebles. También es importante señalar la diferencia en los costos indirectos entre las pymes y las GEI, en las últimas su incremento se debe a la gran infraestructura administrativa, financiera y de marketing y ventas.

Algunas empresas grandes como la Mutualista Pichincha mantienen sucursales a nivel nacional e internacional.

Es importante aclarar que este análisis de costos en ambos casos corresponde a un edificio de departamentos, con ascensor, lo que hace más oneroso que un conjunto de viviendas unifamiliares.

El análisis corresponde a una solución habitacional dirigida al NSE Medio Alto de Quito.

### PYMES INMOBILIARIAS

Rubros	\$ x m2
Diseño, supervisión y construcción	15.00
Estructura de hormigón armado	130.00
Obra muerta: cerramiento, mampostería, enlucidos, pisos, pinturas, ventanería, carpintería de madera y metálica, acabados, varios, etc.	215.00
Instalaciones eléctricas	35.00
Instalaciones Sanitarias	25.00
Costo Directo total*	420.00
Costos financieros (12% anual, seis meses)	38.10
+ 25% de costos indirectos**	105.00
Subtotal Costos Directos e Indirectos	563.10
+ costo del lote de terreno por m2***	66.00
PRECIO DE VENTA DE VIVIENDA POR M2****	629.1

**Estructura de costos<sup>56</sup> en \$ por metro cuadrado**

**Cuadro 12**

### GRANDES EMPRESAS INMOBILIARIAS

\* Costo directo menor debido a menor infraestructura administrativa

\*\* Incluyen costos administrativos, costos de ventas, imprevistos y utilidades

\*\*\* El costo del lote varía según el sector y si es vivienda unifamiliares o edificio de departamentos

\*\*\*\* Precio de un m2 de construcción con acabados de primera calidad, en un sector residencial al norte de Quito, para NSE medio alto. Costos a enero del 2006. Este costo incluye 2 parqueaderos, bodega, área de lavado –secado y áreas comunales.

<sup>56</sup> Información de la pyme “Constructora del Pacífico”.

Rubros	\$ X m2
Diseño, supervisión y construcción	50.00
Estructura de hormigón armado	130.00
Obra muerta: cerramiento, mampostería, enlucidos, pisos, pinturas, ventanería, carpintería de madera y metálica, acabados, varios, etc.	215.00
Instalaciones eléctricas	35.00
Instalaciones Sanitarias	25.00
Costo Directo total*	455.00
Costos financiero 12% (12 meses)	85.20
+ 35% de costos indirectos**	159.25
Subtotal Costos Directos e Indirectos	676.70
+ costo del lote de terreno por m2***	66.00
<b>PRECIO DE VENTA DE VIVIENDA POR M2****</b>	<b>768.45</b>

Estructura de costos<sup>57</sup> en \$ por metro cuadrado

Cuadro 13

### 2.3 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER<sup>58</sup>

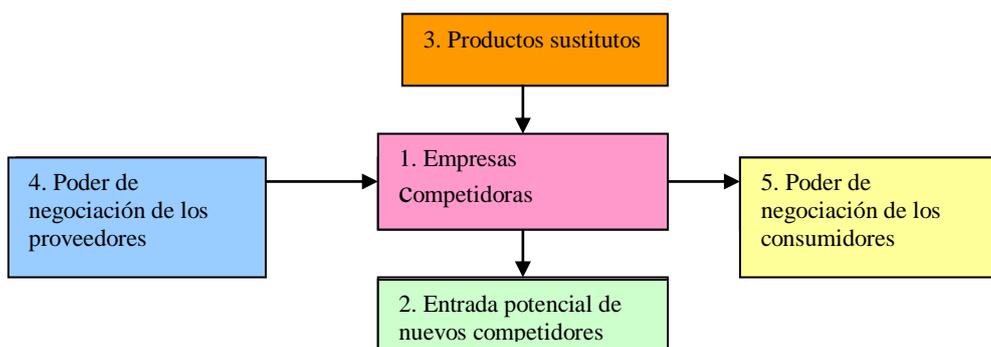


Gráfico 8

#### 2.3.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS

Por lo general, la rivalidad entre empresas competidoras es la más fuerte entre las fuerzas, de aquí la importancia de la estrategia competitiva que tome una empresa para lograr éxito ante la competencia, según apreciación de profesionales en ejercicio.

\* Costo directo mayor debido a costos de diseño, supervisión y construcción

\*\* Incluyen costos administrativos, costos de ventas, imprevistos y utilidades

\*\*\* El costo del lote varía según el sector y si es vivienda unifamiliar o edificio de departamentos

\*\*\*\* Precio de un m2 de construcción con acabados de primera calidad, en un sector residencial al norte de Quito, para NSE medio alto. Costos a enero del 2006. Este precio incluye área de lavado y secado en terrazas y áreas comunales, pero en la mayoría de las grandes empresas NO incluyen precios de parqueaderos, ni bodega, éstos se facturan aparte

<sup>57</sup> Información de una de las GEI Grandes Empresas Inmobiliarias, líder a nivel nacional

<sup>58</sup> DAVID, Fred R., Administración Estratégica, Pearson Prentice Hall, Novena edición, 2003

En el Ecuador existen alrededor de mil empresas constructoras en general siendo difícil determinar el porcentaje de las empresas que se dedican únicamente a la construcción de viviendas, toda vez que la mayor parte de ellas se dedican a más de la construcción de viviendas, de otro tipo de obras civiles de infraestructura urbana como vías, infraestructura, etc. Otras empresas en cambio a pesar de mantenerse activas en el sentido de que siguen aportando a las diferentes Cámaras de la Construcción o de Comercio, realmente no hacen ninguna actividad de construcción.

Según la Cámara de la Construcción de Quito, se hallan inscritos un total de 9350 entre compañías y profesionales técnicos arquitectos e ingenieros. El número de socios activos es de 1200. De éste número 143 empresas constructoras se dedican a la construcción, de las cuales no hay forma de detectar cuáles empresas se dedican netamente a la construcción de viviendas, ya que un buen número de ellas se dedican a la construcción de algunos tipos de obras civiles.

Es muy difícil en nuestro medio detectar cuáles son las empresas más grandes, toda vez que no se puede disponer de la información económica y financiera, pero de acuerdo a datos de publicidad a través de sus medios, podemos afirmar que entre las grandes empresas inmobiliarias de Quito están: Mutualista Pichincha, Mutualista Benalcázar, Uribe & Schwarzkopf, Naranjo Ordóñez, Eco Arquitectos, Valdivieso Solines, Fiducias, Álvarez Bravo, Semaica, Hidalgo & Hidalgo, Corbal, CR Constructora, RFS Constructora, etc.

Las GEI<sup>59</sup> son las que marcan las reglas generales de comportamiento del mercado Inmobiliario por su gran número de viviendas que ofertan y las Pymes se ajustan a los nichos de mercado insatisfechos sin que una sola de estas empresas pueda competir directamente con las GEI. Se estima que cerca del 50% de la oferta Inmobiliaria está controlada por las GEI y el resto la manejan las Pymes Inmobiliarias, situación que viene a fragmentar al mercado en buena medida, con una gran variedad de productos en todas sus características y en diferentes escalas de precios.

---

<sup>59</sup> Profesionales en ejercicio

Las principales fuerzas de las grandes empresas competidoras son su capacidad económica, que les permite incursionar en proyectos de envergadura, lograr economías de escala y saturar el mercado. Algunas de estas empresas están integradas con instituciones financieras y con empresas inmobiliarias que comercializan las viviendas, generando círculos cerrados, sin acceso a la información de las mismas. Esta situación es muy característica de este país y en general de los países latinoamericanos cuyos informes contables reales no se hacen públicos.

A pesar de estar integradas muchas de estas grandes empresas tienen costos excesivamente altos, basados en la confianza de no tener competidores fuertes, situación que permite a las pequeñas empresas atender un mercado insatisfecho.

Las GEI tienen posibilidad de ubicar sus proyectos en zonas de gran preferencia por parte de los clientes (Carolina, Quito Tennis, Gonzáles Suárez) las cuales requieren inversiones altas por ser terrenos grandes y de proyección en altura, situación que requiere de inversiones mayores a los cinco millones de dólares.

En número mucho mayor aparece las PYMES INMOBILIARIAS, que por razones obvias como son las barreras de entrada en este caso el capital requerido para la construcción de un proyecto de vivienda. De estas empresas no todas están legalmente constituidas, por cuanto existe la posibilidad de dedicarse al negocio de la construcción teniendo un título de Arquitecto o Ingeniero Civil, que agremiados a los colegios profesionales son alrededor de 10.000.

En algunos casos las PYMES INMOBILIARIAS tienden a ubicarse en un sector determinado de la ciudad en donde desarrollan habilidades específicas, produciendo viviendas con mayores ventajas o a medida de los clientes, para el nicho de mercado que desea comprar vivienda en determinada ubicación.

La mayor estrategia de las PYMES inmobiliarias se ve reflejada en el costo menor, pero a la vez la producción es marginal.

En los últimos años con la alta competencia y con el desarrollo de la tecnología y la comunicación, el sector de la construcción ha evolucionado mucho. Por otra parte el cliente especialmente de los NSE Medio hacia arriba, se ha vuelto más exigente por la facilidad de acceso a la información internacional o por los viajes al exterior, lo que permite al cliente ser más crítico. A este nivel las innovaciones que se incorporen a las viviendas resultan claves para marcar su ventaja competitiva frente a la competencia.

En las actuales condiciones del mercado Inmobiliario se puede observar un equilibrio entre oferta y demanda de vivienda<sup>60</sup>, si las condiciones económicas y políticas se mantienen estables, se espera que se intensifique la competencia, por las pocas barreras de entrada, hasta cuando los márgenes de utilidad disminuyan y ya no sea interesante este sector para los inversionistas.

De lo que se puede observar en el sector Inmobiliario, siempre existen nuevas empresas que entran a la competencia y empresas que salen del negocio por falta de capital, de conocimiento técnico, resultados menores a los esperados, complejidad del negocio, dificultad en ventas, etc.

Otros factores que hacen interesante al sector como inversión son: su alta plusvalía en el tiempo, su baja depreciación, no tiene caducidad y son activos tangibles.

En el caso de la Pymes Inmobiliarias, hay muchas actividades que se pueden dar para lograr mantenerse en el competitivo mercado inmobiliario, las principales son las siguientes:

#### ***Ventajas competitivas de Pymes Inmobiliarias:***

***Seguridad***, esta característica es muy importante y decisiva a la hora de la compra, los clientes prefieren conjuntos no muy grandes y cerrados que brinden seguridad.

---

<sup>60</sup> GRIDCON, Consultores, Características de la Demanda de Vivienda en Quito, 2005, pág. 47

**Exclusividad**, las Pymes generalmente ofertan conjuntos o edificios de pocas unidades habitacionales que son diseñados a gusto del cliente y son mas armónicos en su convivencia diaria.

**Diferenciación del producto**, es una ventaja competitiva que ayuda a la hora de tomar la decisión por una vivienda, cuya diferencia es incorporar tecnología o innovaciones a las viviendas o pequeños detalles de diseño, de construcción como: colores, texturas, innovación en productos, etc., que marcan la diferencia a la hora de la compra.

**Precio competitivo**, es de suma importancia este factor ya que la tendencia nacional y mundial es que los consumidores eligen calidad y al menor precio.

**Plazos**, se cumplen los plazos establecidos en la entrega de la vivienda a los clientes. Esta es una conveniencia mutua, puesto que de la entrega depende el trámite de hipoteca para el préstamo de la vivienda y la entidad financiera cancela el valor del crédito a la empresa constructora.

**Garantía y servicio posventa**, esta característica difícilmente lo otorgan las grandes empresas inmobiliarias, lo que da una gran ventaja competitiva a las pymes que dan esta garantía de daños por el lapso de un año, a partir de la entrega de la vivienda.

### **2.3.2 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES**

#### ***Barreras de entrada:***

**Capital**, para el ingreso de nuevas empresas competidoras la principal barrera de entrada es el fuerte capital que requiere, en primer lugar para adquirir el lote de terreno, luego el flujo económico para la construcción del conjunto, tratando de que este sea continuo acorde al avance físico. Esta liquidez permite entre otros los siguientes aspectos:

- El precio de la vivienda se mantiene o puede incluso reducirse si el tiempo de ejecución se reduce

- Permite que la obra termine acorde lo programado
- No es necesario incurrir en costos de financiamiento.
- No se daña el buen nombre y reputación de la compañía inmobiliaria

En el mercado existe un ingreso y egreso constantes de nuevos y antiguos competidores, lo que se convierte en una oportunidad, por cuanto dejan espacios libres del mercado a los cuales se puede seguir atendiendo y por otra parte las empresas nuevas tardan en adquirir la experiencia necesaria para ingresar competitivamente en el mercado<sup>61</sup>.

### **2.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

No es fácil encontrar productos sustitutos, o al menos hasta aquí, toda vez que las viviendas se construyen en obra con el sistema constructivo tradicional en hormigón armado. En el Ecuador las empresas inmobiliarias no tienen la cultura de invertir en I&D. La tecnología no está muy avanzada como en otros países que disponen de viviendas modulares, cuya construcción se reduce a los cimientos. Las mamposterías son módulos fáciles y rápidos de armarlos, lo mismo sucede con las instalaciones sanitarias y eléctricas. Sin embargo no es difícil, ni imposible que países como los asiáticos estén desarrollando nuevas tecnologías constructivas y a mediano o largo plazo lo introduzcan en el mercado a precios competitivos. Está claro que no es un asunto muy sencillo, la introducción de nuevas tecnologías; se deben tomar en cuenta muchos aspectos desde el punto de vista de los clientes, empezando por la cultura de nuestra gente. El clima es un factor determinante, ya que en la sierra ecuatoriana, no es necesario el uso del sistema de calefacción, pero con sistemas constructivos más livianos, su uso resultaría obligado, además se debe tomar en cuenta el costo del mantenimiento de estos sistemas lo que encarecería el precio final de la vivienda.

Otro factor importante que se debe tomar muy en cuenta es la cultura, en nuestro país no hay mucha aceptación a sistemas constructivos alternativos muy sofisticados. El ecuatoriano de por sí es tradicionalista y le cuesta mucho aceptar innovaciones y menos en

---

<sup>61</sup> Profesionales en ejercicio

una inversión tan importante como es la vivienda. La mayoría de familias adquieren una sola vivienda en su vida.

### **2.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

*Compras en volumen*, el poder de negociación con los proveedores adquiere gran importancia, cuando se puede adquirir en volumen los insumos, esto trae algunas ventajas como las siguientes:

- Se puede negociar una considerable rebaja en el costo unitario, lo que reducirá el costo final de la vivienda
- Permite un flujo continuo de materiales de bodega a la obra
- En compras en volumen, se pueden obtener insumos de excelente calidad a precios bajos.
- Aprovechar las fortalezas de las empresas proveedoras y las oportunidades que el mercado de la construcción ofrece actualmente.

El poder de los proveedores se puede sentir con mayor impacto, cuando hay escasez de ciertos suministros principales y básicos en la construcción como son: el cemento y el hierro. Algunos proveedores caen en la especulación y los constructores se ven obligados a adquirir los insumos a precios exorbitantes. Una especie de chantaje impuesto por los proveedores.

El cemento en el país está abastecido por 4 empresas fabricantes: Rocafuerte, Selva Alegre, Guapán, Chimborazo. Aunque en la actualidad ya no se presentan problemas de desabastecimiento. Años atrás hubo épocas de crisis con graves consecuencias como fueron la paralización de las obras y el aumento de los costos de construcción. En cuanto al hierro lo proveen únicamente dos empresas: Adelca y Andec, es tanto el poder de estas organizaciones, que ejercen presión a nivel político y gubernamental la prohibición de la importación de este crucial insumo en la construcción.

### 2.3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Este poder se da cuando los compradores son muchos, su poder de negociación representa una fuerza importante. Pero en el caso de las pymes inmobiliarias casi no se da, el número de viviendas que ofrecen las pymes es reducido. Lo que sí se puede es mantener la lealtad del cliente y lograr la buena recomendación de los clientes a familiares y amigos, los clientes satisfechos producen buenas recomendaciones que generan nuevos clientes.

De todas maneras las pymes pueden ofrecer algunas rebajas y promociones no necesariamente en base al número de compradores sino por ejemplo a los clientes de las primeras unidades habitacionales.

### 2.4 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

El análisis del factor externo e interno, se realizó a la Pyme Inmobiliaria

#### “Constructora del Pacífico”

	<i>OPORTUNIDADES</i>	Sector	Empresa	Valor Ponderado
1	Reactivación económica del país, luego de crisis del año 1999	.09	4	.36
2	Aprovechar las remesas enviadas por emigrantes.	.06	2	.12
3	Preferencia de clientes a la inversión en bienes raíces que al ahorro en bancos.	.07	3	.21
4	Predisposición de proveedores a participar con suministros, lo que permite a la empresa mantener liquidez.	.05	2	.10
5	Apertura de bancos internacionales para canalizar créditos de vivienda con tasas de interés más competitivas.	.02	1	.02
6	Moneda fuerte, relativa estabilidad	.07	2	.14
7	Conocimientos de la cultura, tecnología y	.08	3	.24

	materiales de construcción locales.			
8	Políticas gubernamentales y relaciones con los entes reguladores.	.07	2	.14
9	Déficit habitacional	.07	2	.14
10	Innovación en los productos ofertados	.10	4	.40
	<i>AMENAZAS</i>			
1	Alta competencia de empresas con mayor capital y capacidad de producción	.09	4	.36
2	Inestabilidad política, económica y social del país	.05	2	.10
3	Reducción de mano de obra de la construcción debido a emigración	.03	2	.06
4	Bajo poder adquisitivo en la población mayoritaria ecuatoriana (63% pobreza)	.04	3	.12
5	Especulación de proveedores	.03	2	.06
6	Pocos créditos hipotecarios a población	.03	2	.06
7	Integración de las empresas competidoras hacia adelante y hacia atrás.	.05	3	.15
	<i>TOTAL</i>	1.00		2.78

Cuadro 14

## 2.5 EVALUACIÓN INTERNA DE LAS PYMES

### 2.5.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA<sup>62</sup>

#### 2.5.1.1 Área Administrativa

Las funciones del área administrativa de la empresa materia de esta investigación, constan de cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, integrar al personal y controlar.

Los trabajadores se dividen en dos grupos:

<sup>62</sup> Información proporcionada por la CONSTRUCTORA DEL PACÍFICO, 2006

- El personal administrativo-financiero, desempeñando sus funciones de oficina, bajo un esquema organizado con responsabilidades definidas
- y el equipo de obra, este grupo no presenta ninguna organización y son dirigidos generalmente por el maestro de obra que es una persona que escasamente ha terminado la instrucción primaria, pero tiene una gran habilidad innata de dirección y liderazgo.

La empresa, tiene niveles básicos de jerarquía. El nivel máximo ejecutivo está a cargo del gerente general, quien coordina directamente con el gerente técnico y el gerente administrativo-Financiero. El gerente general se encarga de planificar a corto, mediano y largo plazo, las actividades que deben realizar cada una de las áreas involucradas en la organización, así como también de la planificación estratégica técnica a corto y mediano plazo de la empresa a cargo del gerente técnico en coordinación directa con el gerente general.

En las Pymes Inmobiliarias no existen: Gerente de RRHH, Gerente de Marketing, Gerente de Operaciones, por lo que estas funciones son desarrolladas por el Gerente General y el Gerente Técnico de una manera intuitiva y a veces asesorado por profesionales externos a la organización.

En las Pymes Inmobiliarias es crucial el perfil del gerente general, éste debe poseer cualidades de liderazgo, flexibilidad, criterio y capacidad y poder de decisión, en todas los campos que involucra la dirección de una empresa inmobiliaria.

*“El líder del futuro, será el que cree una cultura o un sistema de valores centrados en los principios. Crear tal cultura en una empresa, en el gobierno, en la escuela, en el hospital, en la organización no lucrativa, en la familia o en otra organización será un reto tremendo e interesante en esta nueva era y sólo lo lograrán los líderes, ya sean los que surjan o los ya expertos, que tengan la visión, la valentía y la humildad de aprender y crecer constantemente.*

*Las personas y organizaciones que se apasionen por aprender – aprender porque estén en condiciones de escuchar, ver las tendencias que surgen, percibir y prever las necesidades del mercado, evaluar los éxitos y equivocaciones del pasado y absorber las lecciones que la conciencia y los principios nos enseñan, por mencionar sólo unos cuantos modos - tendrán una influencia duradera. Esa clase de líderes no se opondrá al cambio: lo adoptará.<sup>63</sup>”*

Es importante mencionar que en esta organización están definidas las funciones, es decir no hay el cruce de funciones internas. Aunque la empresa no dispone de un manual operativo de funciones específicas para cada área.

La rotación del personal técnico y administrativo es baja, pero la del personal de obra es alta y esto se da por muchos aspectos lo cual se está tratando de disminuir.

La empresa posee mecanismos de incentivos y control los cuales no se pueden aplicar en su totalidad por la limitada capacidad administrativa que tiene la empresa, los cuales dan resultados esperados pero podrían ser mejores si existiría una evaluación continua del desempeño de todos los empleados y obreros.

---

<sup>63</sup> COVEY, Stephen R. artículo: “Los tres papeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma”, del libro “El Líder del Futuro”,pág. 177, de los autores: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH Marshall & BECKHARD, Richard de la Fundación DRUCKER, Ediciones Deusto, Barcelona - 2006

## ORGANIGRAMA TÍPICO DE PYMES INMOBILIARIAS<sup>64</sup>

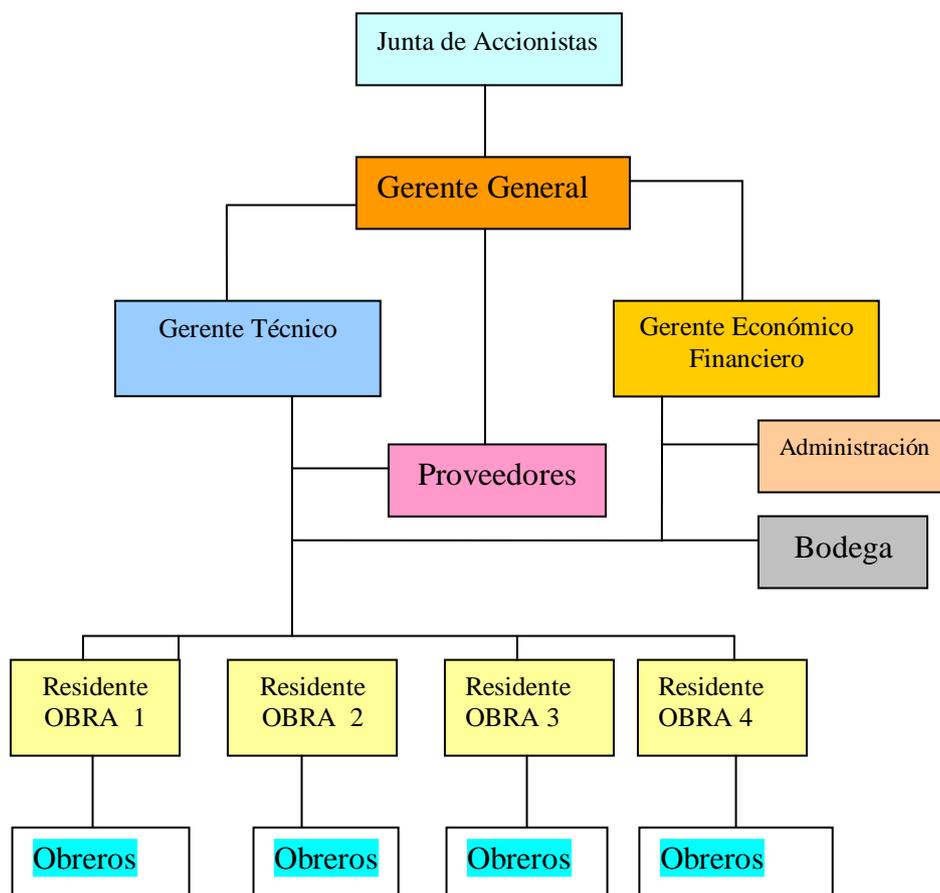


Gráfico 9

### 2.5.1.2 Estructura y Contexto

Las pymes inmobiliarias por lo general se dedican a un *negocio único*, que es la construcción de unidades de vivienda, por lo que el negocio y la empresa son lo mismo. Las pymes tratan de trabajar creando ventajas competitivas para distinguirse por diferenciación y enfoque.

La limitación económico financiera, no permite a las pymes lograr integraciones hacia atrás, más bien su enfoque está dirigido a la diferenciación del producto, con ventajas

<sup>64</sup> CONSTRUCTORA DEL PACÍFICO

competitivas, que permita llegar a los nichos de mercado que dejan las GEI. Por otra parte puede resultar más rentable el crecimiento de la organización sin integración por cuanto los márgenes que mantienen las Pymes Inmobiliarias son de alrededor del 20%.

### **2.5.1.3 Área de Marketing**

La empresa motivo del presente estudio es una empresa con una trayectoria de siete años en la construcción de viviendas, es una pequeña empresa joven, con una pequeñísima participación en el mercado, que empieza a posicionarse en base al prestigio forjado en su trayectoria y a la recomendación de clientes satisfechos. Situación que coadyuva al crecimiento paulatino y sostenido.

Esta empresa en su organigrama carece de un departamento de marketing y ventas independiente. La venta de sus viviendas lo encarga a una de las empresas financieras líderes en el país.

En cuanto a los segmentos del mercado, en el país podemos encontrar diversidad de criterios de segmentación socio económica, dependiendo del organismo que lo requiera y de acuerdo al grado y tipo de interés que mantenga. Las diferentes segmentaciones difieren básicamente en el número de niveles. En el escenario del negocio inmobiliario la segmentación más común y conocida está compuesta por cinco niveles:

- Nivel Socio Económico Alto
- *Nivel Socio Económico Medio Alto*
- *Nivel Socio Económico Medio Típico*
- Nivel Socio Económico Medio Bajo
- Nivel Socio Económico Bajo

Con su pequeña participación de oferta en el mercado, la empresa se dedica a construir viviendas dirigidas a los segmentos Medio Típico y Medio Alto de la ciudad de Quito. La producción anual del año 2005 fue de 17 viviendas. Se prevé un crecimiento de aproximadamente un 20 % anual.

Por el bajo volumen de construcciones que lleva a cabo esta empresa, le permite brindar una atención personalizada a los clientes tanto en la etapa de la venta como es la posventa, entregando las viviendas con garantía, situación que brinda ventaja competitiva frente a los competidores.

La oferta de la mayoría de las Pymes es reducida, por lo general el margen de unidades que ofrecen están entre seis y 30 unidades. Por esta razón las Pymes atienden a un segmento pequeño y definido.

En el presente caso la inversión en marketing y ventas es reducida ya que la Pyme en estudio encarga este rubro a una tercera empresa, cuya comisión por ventas es alta lo que reduce el porcentaje de utilidad.

#### **2.5.1.4 Área Financiera**

La organización del presente estudio es una empresa constituida legalmente, por varios socios capitalistas, con un control económico financiero contable y con una declaración de impuestos permanentes

En este punto es importante aclarar que la mayoría de las pymes inmobiliarias no son organizaciones de derecho, es decir constituidas legalmente e inscritas en la Superintendencia de Compañías y con una declaración de impuestos permanente. Muchas de ellas son empresas familiares, gerenciadas por un profesional, en el mejor de los casos de especialización técnica como arquitecto o ingeniero. Un gran número de pymes son dirigidas por profesionales de otras ramas como ingenieros comerciales, economistas u otras profesiones de tercer nivel.

Otro factor importante es que las pymes están empezando a crecer y fortalecerse en base a la apertura de nuevos socios capitalistas. Esta apertura exige un mayor y mejor control de las inversiones de los socios y de las instituciones bancarias en caso de requerir financiamiento, lo que obliga a llevar un control contable económico y financiero.

### **2.5.1.5 Área de Producción y Operaciones**

En la empresa inmobiliaria motivo de este análisis esta área es la de mayor fortaleza dentro de la empresa, por la experiencia y trayectoria de su personal, especialmente el staff técnico al haber participado en empresas líderes en el sector inmobiliario.

Para llevar a cabo la construcción de un proyecto se realiza un cronograma valorado de los trabajos, en donde se especifican todos los rubros que involucra la obra tanto en valor como en plazos de tiempo, lo que da como resultado los flujos económicos y financieros que requiere la marcha continua de los trabajos, para cumplir con los plazos programados y no incrementar los costos financieros del proyecto.

Por esta razón los proveedores de materiales tienen una participación en el mercado de algunos años lo que permite obtener precios muy competitivos y plazos de pago lo que ayuda mucho en la producción de la empresa.

En materia de equipos y maquinaria complejos, la empresa depende de terceros. Es decir tiene acceso a las mismas a través del alquiler. Situación que resulta más económica, ya que al invertir en ellas la empresa pierde liquidez y a largo plazo dichos activos pueden resultar improductivos, tomando en consideración que la evolución de la industria de la construcción es cíclica, con épocas de bonanza y otras de crisis.

Las políticas y los procedimientos para el control de inventarios son eficientes a pesar que no se utilizan sistemas computarizados, así como también son eficientes los sistemas y políticas de control de calidad. La empresa cuenta medianamente con competencias tecnológicas por cuanto siempre esta actualizándose, es importante mencionar que la maquinaria para implementar en el área de la construcción es muy costosa y no siempre permite obtener eficiencias significativas en los procesos.

*“Calidad: más que un simple resultado, se refiere a la calidad de los procesos y del trabajo que genera los productos y servicios. A la primera podríamos llamarla calidad del*

*resultado y a la última, calidad del proceso. Mediante esta definición, la calidad pasa por todas las fases de actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios”<sup>65</sup>.*

El área de operación es muy importante en el negocio de la construcción, ya que depende de algunos factores como: optimización de recursos humanos, materiales, del tiempo y evitando al máximo el desperdicio, tomando en cuenta las recomendaciones del método japonés Kaizen, un sistema gerencial efectivo, a bajo costo y de mucho sentido común.

*“Existen dos enfoques para la solución de problemas: el primero se relaciona con la innovación: aplicación de la última y costosa tecnología, como lo más avanzado en computadores y otras herramientas e invertir una gran cantidad de dinero. El segundo utiliza herramientas de sentido común, listas de verificación y técnicas que no cuestan mucho dinero. Este enfoque recibe el nombre de Kaizen. El Kaizen involucra a todas las personas -empezando por el presidente ejecutivo de la organización, planeando y trabajando juntos para obtener éxito”<sup>66</sup>.*

#### **2.5.1.6 Investigación y Desarrollo**

Las empresas inmobiliarias no tienen la cultura de invertir en I&D. En todos los sectores incluido el de la construcción, los avances tecnológicos son muy rápidos, situación que obliga a los profesionales que gerencian estas empresas, mantenerse atentos y a la vanguardia, para utilizar debida y adecuadamente los avances tecnológicos que permitan brindar el valor agregado a sus productos, marcan la diferenciación en sus productos y a su vez deben mantener precios competitivos.

#### **2.5.1.7 Políticas del Medio Ambiente**

---

<sup>65</sup> IMAI, Masaaki Betseller “CÓMO IMPLEMENTAR EL KAIZEN EN EL SITIO DE TRABAJO (GEMBA),. Cap. 3 pág.33, Editorial Nomos, Colombia 2002

<sup>66</sup> IMAI, Masaaki, Betseller “CÓMO IMPLEMENTAR EL KAIZEN EN EL SITIO DE TRABAJO” (GEMBA) ,pág. XVIII del prefacio, Editorial Nomos, Colombia, 2002

La industria de la construcción de viviendas en general no atenta contra el medio ambiente. La mayor parte de las actividades de la construcción son manuales y artesanales. En lo que se debe tener cuidado es más bien en el uso de ciertos materiales que atentan en contra de la salud y la integridad de las personas, tanto de los trabajadores como de las personas que van a habitar en las viviendas. En la actualidad gracias a la tecnología, se dispone de información directa y actual sobre los diferentes temas inherentes al cuidado del medio ambiente, a nivel nacional y mundial.

El uso de maquinaria que utiliza combustible es mínimo en la construcción y se trata de utilizar un combustible ecológico, tanto por el cuidado al medio ambiente como por el buen mantenimiento de las máquinas.

*“En la década de 1990 se ha hecho mayor énfasis en la calidad de la vida que en la cantidad de bienes que se consumen, el lema es <no más, sino mejor>. Lo primero en la lista de lo que la gente considera parte integral de la calidad de vida es el ambiente natural. Así, cada vez escuchamos más expresiones de preocupación acerca de contaminación del aire y del agua, los agujeros en la capa de ozono, la lluvia ácida, la eliminación de los desperdicios sólidos, la destrucción de las selvas tropicales y de otros recursos naturales. Estas preocupaciones han aumentado el grado de conciencia ambiental pública, que es lo que entendemos por - ecologismo en Estados Unidos -”<sup>67</sup>*

## 2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

“Constructora del Pacífico”

### FACTORES INTERNOS CLAVE

	<i>Fortalezas internas</i>	<b>Sector</b>	<b>Empresa</b>	<b>Valor ponderado</b>
1.	Buen margen de utilidad (20%)	.06	4	.24
2.	Experiencia en el diseño y construcción de obras civiles	.04	3	.12

<sup>67</sup> STANTON-ETZEL-WALKER, “Fundamentos de Marketing”, undécima edición, edit. McGraw-Hill, México 2002, pág. 39

3.	Originalidad e innovación en diseño arquitectónico interior y exterior	.07	4	.28
4.	Bajos costos administrativos y de operación.	.04	3	.12
5.	Conocimiento del sector de comercialización de materiales e insumos de construcción	.04	3	.12
6.	Conocimiento de cultura, gustos y preferencias del cliente.	.05	4	.20
7.	La empresa vende con garantía del producto	.06	3	.18
8.	Se planifica a corto, mediano y largo plazo.	.04	3	.12
9.	Se dispone de un capital de trabajo suficiente	.06	3	.18
10.	Mantiene estándares de calidad del producto	.06	4	.24
11.	La empresa brinda flexibilidad en la cuota de entrada.	.04	4	.16
	<b><i>Debilidades internas</i></b>			
1.	Falta de especialización en las diferentes áreas de la empresa	.08	1	.08
2.	Falta de conocimiento de las estrategias de la empresa a nivel operativo	.06	1	.06
3.	Rotación y ausentismo del nivel operativo alto	.06	2	.12
4.	Sistema de información computarizada es muy elemental	.04	2	.08
5.	Falta invertir en tecnología del desarrollo en construcción	.04	2	.08
6.	Falta mejorar los sistemas de control de inventarios y de calidad.	.05	1	.05
7.	Altos costos de marketing y ventas, lo que disminuye utilidades.	.03	2	.06
8.	Falta motivación de los empleados de la empresa.	.04	2	.08
9.	La empresa no tiene un departamento de Marketing y Ventas	.04	1	.04
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.61</b>

Cuadro 15

## CAPÍTULO III: ESTUDIO DE LAS GRANDES EMPRESAS INMOBILIARIAS (GEI)

### LA ADMINISTRACIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS INMOBILIARIAS (GEI)

#### 3.1. EVALUACIÓN EXTERNA DE LAS GRANDES EMPRESAS INMOBILIARIAS

La información para la realización de la matriz de evaluación de los factores tanto externos como internos, es de autoría de los profesionales en ejercicio, basados en la observación y de alguna información extraoficial otorgada por funcionarios de una de las más grandes empresas inmobiliarias de Quito, la misma que goza de prestigio, solvencia y confianza de los clientes.

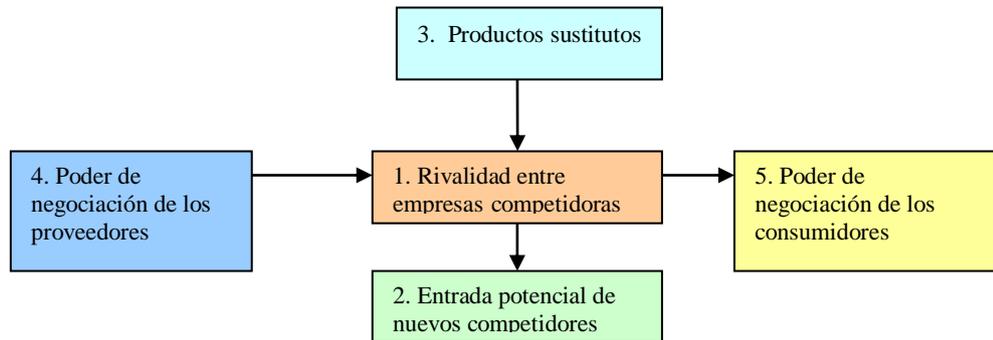
##### 3.1.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) GEI (Grandes Empresas Inmobiliarias)

	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
	<i>Oportunidades</i>			
1	Reactivación económica del país, luego de crisis del año 1999	.07	4	.28
2	Remesas enviadas por emigrantes especialmente de España.	.07	3	.24
3	Preferencia de clientes a la inversión en bienes raíces en vez de ahorro en bancos	.08	4	.32
4	Disposición de empresas proveedoras de participar con la empresa, con insumos y/o capital.	.04	2	.08
5	Apertura de entidades financieras	.04	2	.10

	internacionales para otorgar créditos hipotecarios con tasas de interés menores a las de Ecuador			
6	Relativa estabilidad de inflación a causa de la dolarización.	.04	3	.12
7	Conocimientos de la cultura, tecnología y materiales de construcción locales	.09	4	.40
9	Políticas gubernamentales y relaciones con los entes reguladores	.05	4	.20
10	Desarrollo de negocios comercial e importador (mayor cantidad de productos mejores precios)	.05	3	.15
11	Déficit habitacional	.06	4	.24
	<b><i>Amenazas</i></b>			
1	Alta competencia	.08	4	.40
2	Inestabilidad, política, económica y social del país.	.06	3	.18
3	Reducción de mano de obra calificada de la construcción debido a migración.	.03	3	.09
4	Bajo poder adquisitivo en la población mayoritaria ecuatoriana (pobreza)	.05	3	.15
5	Especulación de proveedores.	.03	2	.06
6	Dificultad para calificar para un crédito hipotecario.	.06	2	.12
7	Integración de las empresas competidoras hacia delante y hacia atrás.	.06	3	.18
8	Integración de las empresas competidoras con el sistema financiero.	.05	2	.10
	<b><i>TOTAL</i></b>	<b>1.00</b>		<b>3.41</b>

Cuadro 16

## MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



**Gráfico 10**

### 3.1.1.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS (GEI)

#### *Ventajas competitivas:*

Por lo general, la rivalidad entre empresas competidoras es la más fuerte entre las fuerzas, de aquí la importancia de la estrategia competitiva que tome una empresa para lograr éxito ante las empresas competidoras.

**Capital**, las grandes empresas inmobiliarias gozan de solvencia económica y financiera para el negocio inmobiliario, requiriendo un capital promedio de inversión de alrededor de 10 millones de dólares, aproximadamente, que según nuestro medio y nuestro país corresponde a una empresa grande en el área de construcción de viviendas.

**Diversificación de productos**, la solvencia les permite diversificar el negocio inmobiliario, en el área de construcción de viviendas tienen el poder diversificar sus productos, para poder llegar a los diferentes NSE de los diferentes sectores de Quito.

**Ubicación**, es uno de los factores más importantes a la hora de decidir la compra porque las GEI siempre compran terrenos muy bien ubicados lo que garantiza el éxito del proyecto. Dentro de los sectores de Quito, uno de los más privilegiados es el sector de la Carolina, por la mayor densidad de viviendas que permiten la legislación y normativa del uso del suelo permitido por la Dirección Metropolitana de Territorio y Vivienda de Quito.

Característica que incrementa notablemente los costos de los lotes. Lo que define como uno de los sectores de preferencia de las GEI, por ser las únicas que disponen del capital necesario para su adquisición.

Los factores que definen la buena ubicación son: grandes vías de acceso, facilidades de transporte, cercanía a centros de gestión y comerciales, mercados, centros educativos, centros de salud, etc. Además que tengan una vista privilegiada, que no tengan ruido, ni contaminación.

**Diseño exclusivo**, en relación a los segmentos de mercado de NSE medio hacia arriba, los estudios señalan que los clientes prefieren los diseños únicos y exclusivos para cada edificio o conjunto de viviendas, lo que les da cierto confort y estatus. En arquitectura está demostrado que ciertos detalles de diseño interiores y exteriores en la vivienda no necesariamente implican alto costo, sin embargo a la hora de la compra son los factores que facilitan la decisión.

*“La forma es la esencia inherente que un arquitecto debe descubrir en un programa arquitectónico antes de que éste quede contaminado por consideraciones prácticas.”*<sup>68</sup>

**Acabados importados**, en la actualidad hay la tendencia de preferir los acabados importados frente a los de origen nacional. Algunas GEI en razón del volumen de suministros que requieren, tienen la posibilidad de importar directamente diferentes insumos. Es más, si el número requerido por la empresa exportadora llega al mínimo requerido, los productos pueden venir con la marca de la empresa compradora. El hecho de tener marca propia en principales insumos marca una gran ventaja competitiva frente a la competencia.

**Garantía y servicio posventa**, esta característica difícilmente la otorgan las grandes empresas inmobiliarias, lo que da una gran ventaja competitiva a las Pymes que Sí brindan garantía de las viviendas por el lapso de un año.

---

<sup>68</sup> KAHN, Louis I, arquitecto estadounidense de origen estonio, uno de los grandes maestros del siglo XX (1901-1974)

### Posicionamiento de las principales GEI<sup>69</sup>

Marca	FIRMA	Posicionamiento
A	MUTUALISTAS	CALIDAD, PROYECTO MASIVOS, FACIL FINANCIAMIENTO, PRECIO ALTO
B	URIBE SCHWARSKOPF	DISEÑO, IMAGEN, FINACIAMINETO, PRECIO ALTO
B	NARANJO ORDOÑEZ	DISEÑO, CONFORT, IMAGEN, FINACIAMINETO, PRECIO ALTO
D	ECO ARQ.	BAJO PRECIO , FINANCIAMIENTO
E	BANDERAS ARQS.	DISEÑO, CONFORT, IMAGEN, ESTATUS, PRECIO ALTO

**Cuadro 17**

#### *Ejemplo de Ventaja Competitiva: Mutualistas*

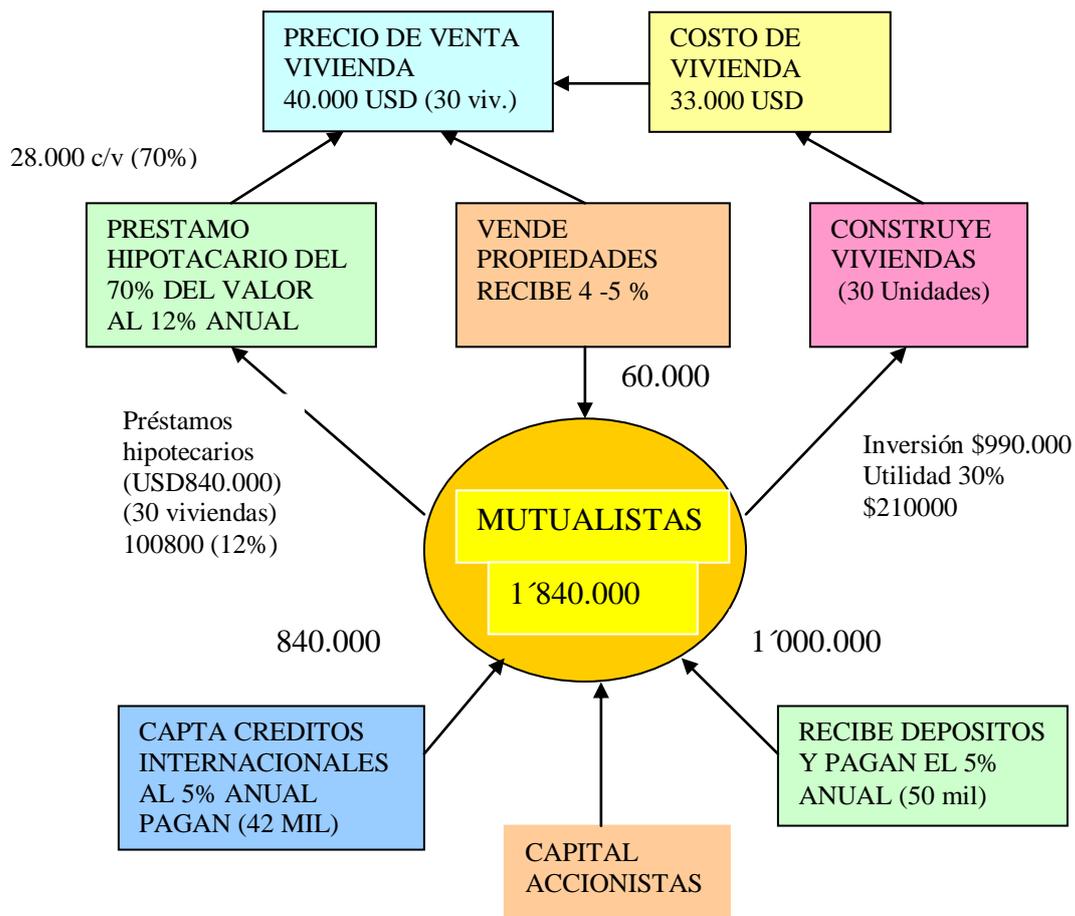
Es muy interesante analizar a entidades como la Mutualista Pichincha y Mutualista Benalcázar, las mismas que han logrado edificar un gran negocio en el sector Inmobiliario, captando el ahorro de muchos ciudadanos pagando intereses hasta el 5% anual, capital que luego prestan con crédito hipotecario a compradores con buena capacidad de pago a un interés del 12% anual, siendo las viviendas vendidas por las mismas Mutualistas cobrando por el mandato tasas del 4 al 5% sobre el valor del bien y para reforzar el negocio inmobiliario, las Mutualistas construyen viviendas que entran dentro de la oferta Inmobiliaria que ellos manejan teniendo rentabilidades en el rango del 20 al 30% en cada proyecto, incluso en mayores porcentajes.

Por esta razón el sistema mutual representado por estas dos grandes instituciones, han logrado un importante crecimiento en los últimos años, ya que disponen de todos los elementos necesarios para aprovechar los factores favorables del negocio Inmobiliario:

<sup>69</sup> Profesionales en ejercicio

disponiendo de grandes recursos económicos y aprovechando el crecimiento la demanda con la gran oferta de vivienda que disponen (propias y de terceros).

### EJEMPLO GRÁFICO DEL SISTEMA MUTUAL<sup>70</sup>



**Gráfico 11**

Este es un ejemplo simple pero representativo del negocio que mantienen las Mutualistas y se ha intentado establecer los márgenes de utilidad que perciben.

<sup>70</sup> Profesionales en ejercicio: Esquema gráfico del Sistema Mutual. Ecuatoriano

En el ejemplo esquematizado para el análisis del negocio de las Mutualistas se ha considerado un proyecto de 30 unidades habitacionales que tienen un costo de USD 33 mil cada unidad, la construcción se ha generado con el depósito de los clientes por ser captaciones de corto plazo y para el crédito hipotecario de las viviendas se ha realizado un crédito internacional a largo plazo.

Los ingresos que reciben las Mutualistas por el negocio de construcción para el ejemplo anterior es de USD 210 mil; por ventas recibe ingresos de USD 60 mil; por préstamos hipotecarios recibe ingresos anuales de USD 100.800,00 y tiene que realizar pagos por intereses de créditos internacionales por un monto de USD 42 mil, pagar a sus depositantes la cantidad de USD 50.000, lo que le permite tener ingresos favorables anuales de USD 278.800,00 sin considerar gastos administrativos de las mutualistas, ni impuestos que genere el negocio.

### **3.1.1.2 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES**

#### ***Barreras de entrada:***

Se hace realmente difícil la entrada de nuevos competidores a participar como GEI, en tanto el reducido número de GEI han acaparado el mercado, teniendo a su haber la solvencia económica y financiera, empresas que han logrado la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal. Además es importante mencionar la gran relación que tienen con las diversas fuerzas de poder del país: como entidades bancarias, financieras, municipios, entidades de justicia y de poder político.

Entre las más grandes barreras de entrada podemos mencionar las siguientes:

***Capital***, para el ingreso de nuevas empresas competidoras la principal barrera de entrada es el fuerte capital que requiere, más aun para las GEI, en primer lugar para adquirir el lote de terreno, el cual tiene que ser lo suficientemente grande como para realizar un proyecto de gran envergadura que cubra los altos costos de infraestructura, administrativa, técnica y toda la maquinaria pesada que mantienen las GEI, también debe invertir fuertes sumas de

dinero en los estudios del proyecto, contratando los mejores profesionales de cada rama (arquitectos, ingenieros, ingenieros comerciales, investigadores de mercado, economistas, etc.) para garantizar el éxito del proyecto.

La solvencia económica para mantener el flujo que requiere la construcción del conjunto, paralelamente deben dedicar dentro de su presupuesto un importante porcentaje para invertir en marketing y ventas del proyecto. Por lo general estos grandes proyectos tienen financiamiento bancario o se realizan con Fideicomiso, lo que encarece el costo final de la vivienda y exige que se cumplan requerimientos adicionales como son:

- Análisis económico y financiero
- Estudio de marketing y ventas
- Diseño del proyecto Arquitectónico realizado por un arquitecto de prestigio.
- Estudios de Ingeniería realizado por ingenieros de renombre.
- Calificación del proyecto en el banco por una junta directiva.
- Fiscalización del proyecto nombrado por el banco
- Gerencia del proyecto con experiencia comprobada.
- Pólizas de seguro contra todo riesgo.

### **3.1.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS PARA LAS GEI**

Resulta difícil encontrar productos sustitutos para el concepto de vivienda. Lo que se puede hallar son diferentes sistemas constructivos, diversas tecnologías de construcción, apareamiento de nuevos materiales y acabados.

Se puede determinar que los productos de las GEI son por lo general estándar, sin posibilidad de modificarse, ubicado dentro de un proyecto muy grande con un número elevado de unidades habitacionales.

Con estos antecedentes se puede encontrar empresas competidoras que brinden los mismos productos pero con diferente orientación como son:

- Unidades de vivienda que no sean estándar y puedan ser modificadas de acuerdo a las necesidades, gustos o preferencias de cada familia.
- Proyectos habitacionales que no sean masivos para evitar los conflictos que esto acarrea (inseguridad, deterioro por falta de control y pago de alcuotas, problemas de condóminos por falta de respeto a las buenas costumbres, etc.).

Este tipo de proyectos que cumplen las necesidades indicadas anteriormente son fácilmente realizados por las PYMES Inmobiliarias por sus características propias, lo que permite a las Pymes llenar ciertos vacíos que dejan las GEI, pero con producción muy limitada (3-30 unidades de vivienda). Esta limitada producción de las PYMES no afecta a las GEI, pero el conjunto del sector de las PYMES si puede ser un competidor directo de las GEI.

Es importante mencionar que en Quito, “...*el sector que se encuentra alrededor de la Carolina, se ha convertido en un sector muy preferido por los compradores de vivienda, cuyo costo de terreno por metro cuadrado llega a USD 1000, por las ventajas que percibe la población*”.<sup>71</sup>

En este caso el sector queda restringido únicamente para las grandes y medianas empresas inmobiliarias, por el costo de terreno y el capital que requiere la ejecución del proyecto. Determinándose que en estos sectores se tiene una garantía del negocio, pero no todos pueden participar.

Existe otra alternativa de sistema constructivo como es la vivienda prefabricada, en la cual se tiene una vivienda estándar producida en gran cantidad por un fabricante y el comprador está dispuesto a adquirir por la ventaja que tiene respecto al precio y además muchas veces el comprador es la persona que arma la vivienda, consiguiendo de esta manera una disminución importante del precio final de la vivienda.

---

<sup>71</sup> EL COMERCIO, periódico nacional. Sección Construir, fecha 18/02/06

En nuestro país se han hecho algunas alternativas de este tipo de viviendas, sin lograr encontrar una solución que satisfaga la demanda de la población, mencionando que en algún momento encontrarán en nuestro país o en otro sistema que se ajuste a las necesidades de: calidad, precio, diseño, versatilidad, facilidad para armar y confort.

*Otro sistema de construcción de viviendas que viene a reducir notablemente los precios finales, es el sistema basado en vaciado de hormigón, con armadura de malla de hierro, es un sistema muy rígido estructuralmente, con el riesgo de que a largo plazo debido a los movimientos causados por el viento y los movimientos sísmicos, esta estructura viene a fisurarse especialmente en las esquinas de las estructuras.<sup>72</sup>*

Algunas GEI han adoptado este sistema, que resulta bastante económico frente al sistema tradicional y además tienen la ventaja de la rapidez del avance, ya que consiste básicamente en vaciado de hormigón en muros portantes que sirven de estructura y de mamposterías (paredes) ya sea de viviendas aisladas como de edificios.

La rigidez de esta estructura no permite mayor versatilidad en diseño de fachadas, más bien son construcciones planas sin gran atractivo arquitectónico. Además la facilidad de este sistema permite avanzar mucho más rápido que el sistema tradicional, y es un sistema que permite la estandarización y el ahorro que esta característica implica.

Debido a su precio económico, tienen bastante acogida, especialmente por los NSE Típico medio. En Quito se conoce que las principales empresas dedicadas a este tipo de construcciones son empresas dueñas de hormigoneras, por lo cual el negocio se vuelve más atractivo al ser proveedores de la materia prima como es el hormigón.

Característica que hace de estas empresas más fuertes e invencibles, imposibles de competir especialmente en cuanto a la atracción de sus precios.

---

<sup>72</sup> Profesionales en ejercicio

### **3.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Las Grandes Empresas Inmobiliarias tienen un gran poder de negociación con los proveedores, por la gran capacidad de compra, pueden llegar a comprar toda la producción del proveedor, convirtiéndose en un cliente muy especial, además puede negociar el precio y el plazo de pago, así como puede solicitar producción de productos a la medida de su necesidad para mejorar su productividad.

Las GEI por sus altos volúmenes de producción, pueden también buscar comprar sus productos en el exterior viéndose aventajados en el precio, es así como las GEI, pueden lograr integración hacia delante y hacia atrás, mejorando así sus rentabilidades.

Algunas GEI son dueñas o son grandes accionistas de empresas proveedoras de suministros básicos de la construcción como son: hormigón, cemento y hierro. Además tienen la capacidad de poder importar directamente ciertos acabados como sanitarios, griferías, cerámica y porcelanato de pisos y paredes.

### **3.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**

Este poder se da cuando los compradores son muchos, su poder de negociación representa una fuerza importante. Pero en el caso de las GEI, el comprador no tiene capacidad de negociación, ajustándose el cliente a las políticas de venta que ya están establecidas por el vendedor, como por ejemplo: descuentos del 5% por pago de contado, muchas veces el comprador ni siquiera conoce al dueño del proyecto, el negocio se realiza a través del agente vendedor.

## **3.2 EVALUACIÓN INTERNA DE LAS GRANDES EMPRESAS INMOBILIARIAS (GEI)**

### **3.2.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA:**

Es importante aclarar, que la información respecto a las grandes empresas inmobiliarias se hace muy difícil recabarla directamente, por lo que la presente información, es en base a la observación y a ciertos datos entregados extraoficialmente. De todas maneras se ha pedido reserva, por esta razón no se ha personalizado la empresa en estudio, sin embargo se trata de una organización que goza de prestigio, solvencia, confianza y está posicionada entre las más grandes inmobiliarias de Quito.

#### **3.2.1.1 Área Administrativa**

Las funciones del área administrativa constan de cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, integrar al personal y controlar. La empresa en el área de la construcción tiene a su cargo un alto número de trabajadores los cuales se identifican claramente en dos grupos:

- Los administrativos que están desempeñando sus funciones en oficina. por lo general labora bajo un esquema organizado de administración con responsabilidades definidas
- Y el equipo de obra, que están relacionados a la oficina central por medio del superintendente de obras que es el supervisor de todas las obras a través del residente de obra (ingeniero o arquitecto), este técnico lidera cada proyecto. El personal de obreros no presenta ninguna organización y son dirigidos generalmente por el maestro de obra que es una persona que escasamente ha terminado la instrucción primaria, pero tiene una gran habilidad innata de dirección y liderazgo.

Las GEI por lo general, tienen niveles de jerarquía mayores que las PYMES Inmobiliarias, por lo que la administración recae sobre cada una de las áreas con la coordinación y dirección del Gerente General. Cada área tiene una cabeza, la misma que se encarga de planificar con eficacia las actividades que deben realizar cada una de las personas involucradas en el proceso de la organización, así como también existe una planificación estratégica a mediano y largo plazo, especialmente en el área técnica y económico financiera.

En cada obra, existe un profesional Residente, el cual tiene a su cargo el personal administrativo que le ayuda en la organización y construcción del proyecto (asistentes técnicos, dibujantes, bodegueros), y está en contacto muy directo con la administración general de la oficina central.

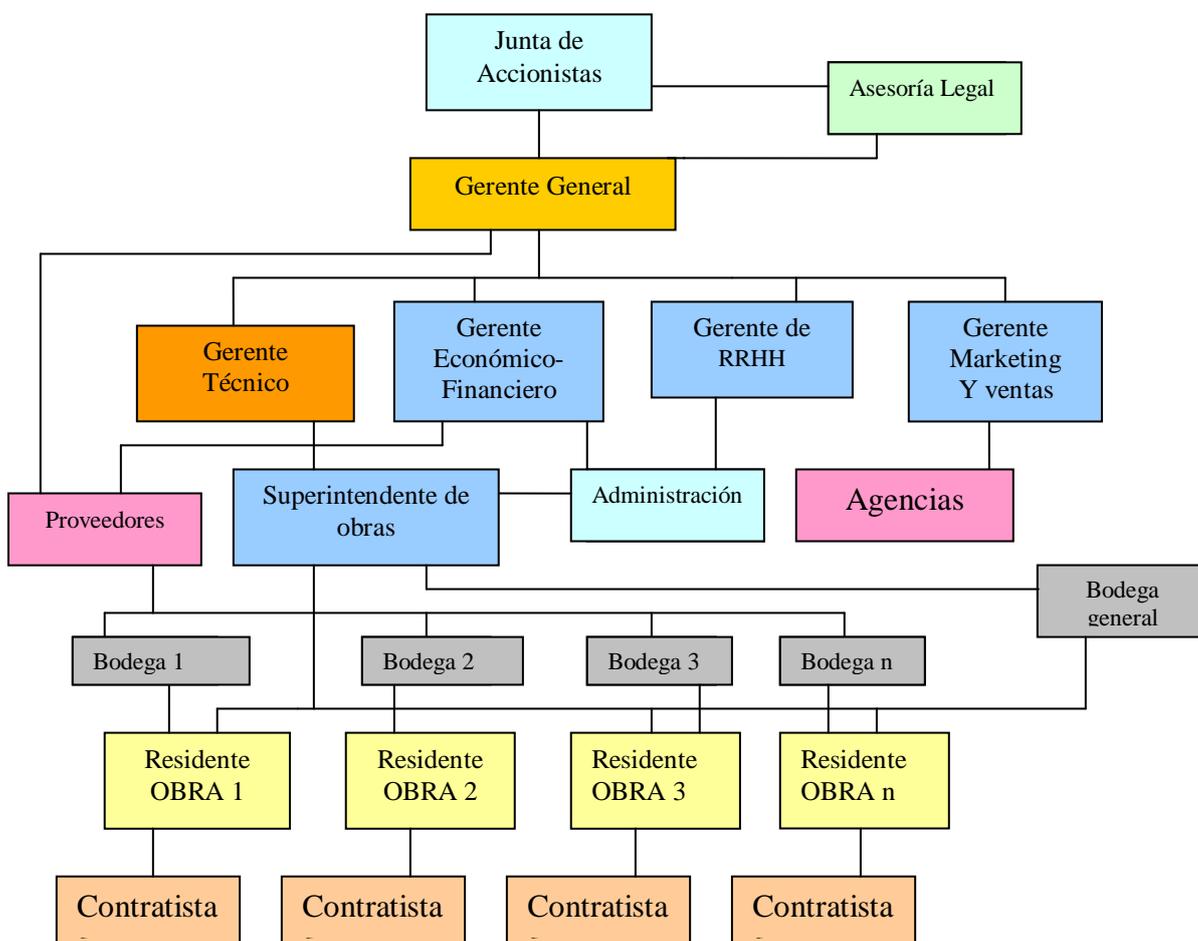
Tiene a su cargo los contratistas de obra los cuales se encargan de realizar los diferentes trabajos asignados teniendo a su cargo el número necesario de albañiles y ayudantes. Para cierto tipo de trabajos puntuales como: carpintería, ventanería, instalaciones sanitarias, instalaciones eléctricas, sistema de bombeo, pintura, etc. se contrata a terceras empresas especialistas en la materia.

En algunas ocasiones se contrata un fiscalizador externo de la obra para hacer cumplir los requerimientos técnicos que están especificados en los diferentes estudios del proyecto. La dirección técnica está a cargo de un profesional arquitecto, quien aporta al mejoramiento del proyecto en el proceso constructivo.

La rotación del personal administrativo es baja, pero la del personal de obra es alta y esto se da por muchos aspectos especialmente sociales y económicos.

La empresa posee mecanismos de incentivos y control los cuales no se pueden aplicar en su totalidad por la limitada capacidad administrativa que tiene la empresa, los cuales dan resultados esperados pero podrían ser mejores si existiría una evaluación continua del desempeño de todos los empleados y obreros.

## ORGANIGRAMA TÍPICO DE LAS GEI



**Gráfico 12**

### 3.2.1.2 Estructura y contexto

Las grandes empresas inmobiliarias por lo general tienen diversificación de sus empresas. Haciendo del negocio inmobiliario uno de sus frentes. En el negocio inmobiliario de construcción de viviendas, tienen la capacidad y solvencia de atender a algunos nichos o segmentos del mercado, es decir pueden brindar servicios a casi todos los NSE, desde el segmento Medio Bajo hasta el NSE más pudiente del mercado.

Las diferentes áreas de la empresa están totalmente separadas en sus funciones. Por la solvencia de la empresa, pueden contratar a profesionales altamente capacitados y de prestigio para cada una de las áreas de la empresa.

Muchas empresas GEI tienen la capacidad y la solvencia de lograr la integración hacia atrás, convirtiéndose en proveedores de su empresa y hacia delante porque son dueños de empresas inmobiliarias que se encargan de vender sus propios productos o a su vez tienen la capacidad de otorgar directamente los créditos hipotecarios de las viviendas por ellos construidas.

Uno de los objetivos a largo plazo viene a ser el lograr la integración horizontal, adquiriendo empresas medianas y pequeñas ya sean de construcción o de fabricación de insumos, algunas ya lo han logrado.

### **3.2.1.3 Área de Marketing**

Por lo general las GEI dentro de su organigrama funcional tienen un departamento o división encargada del marketing y ventas de sus viviendas. Esto ahorra costos de marketing y ventas a terceros pero se compensa por las grandes inversiones en marketing y el staff de ventas que implica. Las GEI tratan de posicionar en la mente de los clientes: su nombre, su marca, su logotipo y su slogan propios de la empresa.

En el sector inmobiliario existe una segmentación del mercado muy conocida, sin embargo no se ha llegado a establecer una mayor segmentación por problemas económicos continuos, resultado de la inestabilidad política del país por cuanto son segmentaciones que duran corto tiempo. Sin embargo desde la dolarización se tiene una segmentación más estable y se ha clasificado el mercado inmobiliario en cinco niveles:

- Nivel Socio Económico Alto
- Nivel Socio Económico Medio Alto
- Nivel Socio Económico Medio Típico
- Nivel Socio Económico Medio Bajo
- Nivel Socio Económico Bajo

La mayoría de las GEI son empresas con trayectoria de más de 10 años y pocas son las empresas que han logrado subsistir más de una generación. Sin embargo muchas de ellas son identificadas fácilmente, en base al nombre y al prestigio de la empresa, por su fuerte inversión en publicidad y trayectoria. Situación que coadyuva al crecimiento paulatino y sostenido.

Por los volúmenes y la importancia que requieren las ventas, las GEI hacen grandes inversiones o contratan empresas especializadas para que manejen este negocio, sin descuidar el análisis de los clientes con estudios de mercado, además estas empresas por lo general tienen conocimiento de la capacidad económica de la población por estar vinculados a la información financiera.

La oferta de la mayoría de las GEI es alta, por lo general el número de unidades que ofertan están alrededor de unas 150 viviendas anuales. Por esta razón las GEI llegan a un segmento de NSE Medio típico Medio alto y Alto. Las GEI invierten en investigaciones de mercado, y también estudian e investigan a la competencia, logrando conocer directamente las necesidades del mercado.

Por el gran volumen de construcciones que llevan a cabo las GEI, estas organizaciones no brindan una atención personalizada a los clientes y una garantía de los departamentos que venden.

Los precios de las viviendas en el mercado inmobiliario son generalmente impuestos por las GEI, por el alto número de unidades que ejecutan brindan y por los largos períodos que se encuentran las viviendas en venta, es muy fácil para las GEI financiar la cuota de entrada hasta 18 meses por cuanto disponen de numerosos proyectos los cuales se realizan por etapas, por otra parte los clientes invierten con mayor seguridad por cuanto son empresas de trayectoria y reconocidas en el mercado a pesar de tener precios más altos.

Las Pymes Inmobiliarias por su reducida oferta no influyen en mayor medida el comportamiento del mercado y únicamente se deben ajustar a los nichos que dejan las GEI.

#### **3.2.1.4 Área Financiera**

En este punto es importante aclarar que la mayoría de las GEI inmobiliarias son organizaciones de derecho, es decir empresas constituidas legalmente e inscritas en la Superintendencia de Compañías y con una declaración de impuestos permanente.

La mayoría de las GEI inmobiliarias son organizaciones, son compañías anónimas, gerenciadas por un profesional de especialización técnica como arquitecto o ingeniero y en algunos casos son dirigidas por un ejecutivo Master en Administración de Empresas.

Las GEI llevan un control económico financiero contable y además realizan un análisis de los índices financieros. Las GEI muchas veces realizan alianzas estratégicas con fuertes capitalistas generalmente dueños del terreno o de un gran capital de trabajo, dando una ventaja competitiva muy grande frente a las PYMES.

No es fácil conseguir información financiera de las GEI, pero se puede determinar por un comportamiento del sector que son empresas que disponen de gran capital propio, además están vinculadas a las empresas financieras como bancos y/o mutualistas, los cuales aseguran el financiamiento del proyecto inmobiliario, encareciendo de esta forma el proyecto.

Por lo general el banco puede financiar hasta el 70% del costo del proyecto, realizando un análisis muy minucioso del proyecto y del constructor, en el presupuesto de obra se tiene un alto porcentaje de imprevistos, debido al gran número de rubros que determina la construcción de un proyecto Inmobiliario, a la falta de profesionalismo de nuestros artesanos y a veces de los mismos profesionales que participan en la construcción.

#### **3.2.1.5 Área de Producción y Operaciones**

Esta área es la de mayor fortaleza dentro de la empresa por la experiencia y trayectoria de su personal, especialmente el técnico, al haber participado en empresas líderes en el sector

inmobiliario, además frecuentemente contratan a los profesionales de mejor reputación para la planificación de los proyectos inmobiliarios.

Para llevar a cabo la construcción de un proyecto se realiza un cronograma valorado de los trabajos, en donde se especifican todos los rubros que involucra la obra tanto en valor como en plazos de tiempo, lo que da como resultado los flujos económicos y financieros que requiere la marcha continua de los trabajos, para cumplir con los plazos programados y no incrementar los costos financieros del proyecto.

Por esta razón los proveedores de materiales tienen una importante participación en el mercado de algunos años, lo que permite obtener precios muy competitivos y plazos de pago lo que ayuda mucho en la producción de la empresa.

La necesidad de maquinaria pesada lo solventan adquiriéndola, por lo que la empresa debe invertir grandes sumas en estos activos, que debido al uso continuo se deprecian rápidamente, situación que no siempre resulta una ventaja competitiva.

Las políticas y los procedimientos para el control de inventarios manualmente resultan difíciles, situación que obliga a la utilización de sistemas computarizados, así como también se hace difícil el control de calidad. La empresa cuenta medianamente con competencias tecnológicas lo que obliga a mantenerse actualizada. Esto conlleva a un alto costo de inversión en tecnología, es importante mencionar que la maquinaria para implementar en el área de la construcción es muy costosa y no siempre permite obtener eficiencias significativas en los procesos.

### **3.2.1.6 Investigación y Desarrollo**

En el sector de la construcción de nuestro país, las innovaciones en investigación y desarrollo no son muy rápidas en cuanto a maquinaria específica de construcción, pero sí se cuenta en otros países con maquinaria que ayuda a la eficiencia de la producción, pero es costosa y requiere de un alto costo de mantenimiento.

Se debe estar bien informado sobre las tendencias que se tienen en el mercado sobre todo en la utilización de nuevos materiales los cuales muchas veces se utilizan por moda sin tener una ventaja competitiva o de costos muy importante, pero estas diferencias si se aplican adecuadamente dan la diferenciación del producto utilizado.

La tecnología de comunicación ayuda mucho a las empresas en general, en las empresas constructoras ayudan haciéndolas eficientes, mejoran la productividad y contribuyen a la solución de problemas, etc. A través de la utilización de: radios de onda corta, teléfonos celulares, Internet, palms, computadores portátiles, intranet, software, etc.

### **3.2.1.7 Políticas del Medio Ambiente**

La tendencia general es aumentar los controles de contaminación ambiental. Notándose este particular, con la aprobación reciente de normas municipales de medio ambiente, normativa que exige presentar estudios de impacto ambiental en proyectos que tengan más de 10.000 m<sup>2</sup> de construcción.

La mayor parte de las actividades de la construcción son manuales y artesanales produciendo poca contaminación en la actividad directa. En lo que se debe tener cuidado es más bien en el uso de ciertos materiales que atentan a la salud y la integridad de las personas, tanto de los trabajadores como de las personas que van a habitar en las viviendas. En la actualidad gracias a la tecnología, se dispone de información directa y actual sobre los diferentes temas inherentes al cuidado del medio ambiente, a nivel nacional y mundial.

En el sector de la construcción los aspectos que más afectan al medio ambiente son: la producción de basura (no contaminante), el uso de espacios públicos como calles y aceras, cuya normativa la establece el municipio local. En ciertas ocasiones se daña el entorno natural y el paisaje. Un aspecto inevitable resulta el ruido que produce la construcción en el uso de ciertas herramientas y maquinarias.

### 3.2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

#### GEI (Grande Empresa Inmobiliaria)

	Factores Internos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
	<i>Fortalezas internas</i>			
1	Estandarización de los productos ofertados sin diseños personalizados para cada cliente.	.08	4	.32
2	Proyectos masivos y de gran densidad.	.08	4	.32
3	Buen margen de utilidad	.07	4	.28
4	Experiencia en el negocio inmobiliario: diseño y construcción de viviendas.	.08	4	.32
5	Conocimiento de la cultura, de los gustos y preferencias del cliente y del sector de comercialización de insumos de construcción.	.06	4	.24
6	Planifica a corto, mediano y largo plazo.	.05	4	.20
7	Solvencia económica y financiera, brinda flexibilidad en la cuota de entrada y crédito hipotecario	.08	4	.32
8	Mantienen estándares de calidad del producto.	.04	3	.12
9	Capacidad de atención a varios segmentos del mercado	.04	3	.12
10	Elegir la mejor ubicación para los proyectos	.06	4	.24
11	Prestigio y trayectoria brindan seguridad y confianza para vender proyectos en planos.	.08	4	.32
12	Estudios formales del mercado: oferta y demanda.	.04	3	.12
	<i>Debilidades internas</i>			
1	Dificultad de cambiar o modificar los proyectos, cuando existen cambios en el comportamiento de la demanda y a pedido del comprador.	.06	1	.06
2	Falta de motivación de los empleados de la empresa.	.04	2	.08
3	Falta de conocimiento de las estrategias a nivel operativo y de los diferentes departamentos de la organización.	.04	2	.08
4	Concentración de capital en un solo proyectos o en pocos proyectos.	.04	2	.08
5	Precios altos de productos por altos costos de diseño, administración, marketing y ventas.	.03	1	.03
6	No brinda mayor garantía del producto	.03	1	.03
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.28</b>

**Cuadro 18**

### 3.2.3 MATRIZ FODA: GEI (Grandes Empresas Inmobiliarias)

	<p><b>FORTALEZAS: F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estandarización de los productos ofertados sin diseños personalizados para cada cliente.</li> <li>2. Proyectos masivos y de gran densidad.</li> <li>3. Buen margen de utilidad</li> <li>4. Experiencia en el negocio inmobiliario: diseño y construcción de viviendas.</li> <li>5. Conocimiento de la cultura, de los gustos y preferencias del cliente y del sector de comercialización de insumos de construcción.</li> <li>6. Planifica a corto, mediano y largo plazo</li> <li>7. Solvencia económica y financiera, brinda flexibilidad en la cuota de entrada y crédito hipotecario</li> <li>8. Mantiene estándares de calidad del producto</li> <li>9. Capacidad de atención a varios segmentos del mercado</li> <li>10. Elegir la mejor ubicación para los proyectos.</li> <li>11. Prestigio y trayectoria brindan seguridad y confianza para vender proyectos en planos.</li> <li>12. Estudios formales del mercado: oferta y demanda</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES: D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Dificultad de cambiar o modificar los proyectos, cuando existen cambios en el comportamiento de la demanda.</li> <li>2 Falta de motivación de los empleados de la empresa.</li> <li>3 Falta de conocimiento de las estrategias a nivel operativo y falta de comunicación de los diferentes departamentos de la organización</li> <li>4 Concentración de capital en un solo proyecto o en pocos proyectos.</li> <li>5 Precios altos de productos por altos costos de diseño, administración, marketing y ventas.</li> <li>6 No brinda mayor garantía del producto.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES: O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Reactivación económica del país, luego de crisis del año 1999</li> <li>2 Remesas enviadas por emigrantes especialmente de España.</li> <li>3 Preferencia de clientes a la inversión en bienes raíces al ahorro bancario.</li> <li>4 Disposición de empresas proveedores a participar con insumos de construcción y/o capital.</li> <li>5 Apertura de entidades financieras internacionales para</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS: FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En base a estandarización y proyectos masivos, otorgar viviendas para aprovechar las remesas enviadas por emigrantes.(F1,F2,O2)</li> <li>2. Margen de utilidad y dolarización, permiten mayor crecimiento de la empresa, lo que beneficia al negocio inmobiliario. (F3,O6)</li> <li>3. Adquirir lotes de ubicación privilegiada, para programas de vivienda, ante la preferencia de los clientes a la inversión en bienes raíces al ahorro bancario. (F10, O3)</li> <li>4. En base al déficit habitacional y a la solvencia de la empresa, construir programas de vivienda</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS: DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar productos a precios competitivos y con garantía, aprovechando las remesas de emigrantes. (D1, D6, O2)</li> <li>2. Se debe tratar de diversificar en otras áreas aprovechando el desarrollo de negocios comercial e importador de insumos de la construcción.(D4, O10)</li> <li>3. Motivar a los</li> </ol>

<p>otorgar créditos hipotecarios, con tasas de interés menores a las del Ecuador.</p> <p>6 Relativa estabilidad de inflación a causa de la dolarización</p> <p>7 Conocimientos de la cultura, tecnología y materiales de construcción locales.</p> <p>8 Políticas gubernamentales y relaciones con los entes reguladores.</p> <p>9 Déficit habitacional</p> <p>10 Desarrollo de negocios comercial e importador (mayor cantidad de productos mejores precios).</p>	<p>para varios segmentos del mercado. (F7,F9,O9)</p> <p>5. Hacer alianzas estratégicas comerciales, en base al conocimiento del mercado, y la comercialización de insumos. (F5,O4)</p> <p>6. En base al prestigio de la empresa, coordinar créditos de vivienda para emigrantes con entidades financieras internacionales con bajas tasas de interés para emigrantes. (F11,O2,O5)</p>	<p>empleados de la empresa otorgándolos créditos hipotecarios preferenciales con entidades extranjeras. (D2,O5)</p>
<p><b>AMENAZAS : A</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS: FA</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS: DA</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta competencia</li> <li>2. Inestabilidad, política, económica y social del país.</li> <li>3. Reducción de mano de obra de la construcción debido a emigración.</li> <li>4. Bajo poder adquisitivo en la población mayoritaria ecuatoriana (pobreza)</li> <li>5. Especulación de proveedores</li> <li>6. Dificultad para calificar para un crédito hipotecario</li> <li>7. Integración de las empresas competidoras hacia delante y hacia atrás</li> <li>8. Integración de las empresas con el sistema financiero.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estandarización permite ejecutar proyectos masivos a precios competitivos, tomando en cuenta la pobreza del país. (F1,F2,A4)</li> <li>2. Ejecutar programas de vivienda a precios competitivos, aprovechando el buen margen de utilidad. (F3,A1)</li> <li>1. En base al prestigio y trayectoria fusionarse con el sistema financiero.(F11,A8)</li> <li>2. Solvencia de la empresa permite adquirir insumos en volumen y evitar la especulación de proveedores.(F7,A5)</li> <li>3. En base a solvencia financiera, facilitar trámites para calificar créditos hipotecarios(F7,A6)</li> <li>4. El prestigio de la empresa permite vender las viviendas en planos, frente a la competencia se puede reducir el precio de viviendas. Tratando de no sacrificar la utilidad. (F3,F11,A1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear ventaja competitiva con proyectos de vivienda que brinde un carácter personalizado en rubros que no influyan en el precio (color, textura, etc.) (D1,D5, A1,A4)</li> <li>2. Incentivar y motivar al personal de obreros tratando de frenar alta migración. (D2,A3)</li> <li>3. Ante la inestabilidad social y económica del país, motivar al personal de todos los niveles participándolos de la misión, visión, y políticas de la empresa, creando en ellos un sentido de pertenencia de la empresa. (D2,D3,A2,A4)</li> </ol>

**Cuadro 19**

## CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA

### IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA PYME INMOBILIARIA “CONSTRUCTORA DEL PACÍFICO”

El desarrollo del presente capítulo, se parte del análisis del Capítulo II, Capítulo III, de la matriz FODA realizada a una Pyme Inmobiliaria, del análisis de la cadena de valor, información importante y básica, ya que se vislumbra el contexto general en el cual se desarrollan las pequeñas empresas inmobiliarias. Se parte del análisis externo de los diferentes factores que influyen en el desarrollo de este importante negocio de la construcción. Luego el análisis interno de la empresa, mencionando fortalezas y debilidades.

De este análisis básico se plantea las diferentes estrategias que permitirán a las pymes inmobiliarias mantener una posición defendible en el tiempo. Es importante tener en cuenta las fortalezas de la organización y las oportunidades que da el mercado para buscar un posicionamiento adecuado el cual sea difícil de imitar y de esta forma mantener la ventaja competitiva

#### 4.1 MATRIZ FODA

##### MATRIZ FODA

	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen margen de utilidad (20% mínimo)</li> <li>2. Experiencia en el diseño y construcción de obras civiles.</li> <li>3. Originalidad e innovación en diseño arquitectónico interior y exterior</li> <li>4. Bajos costos administración y de operación. Conocimiento del sector de comercio de materiales e insumos de construcción.</li> <li>5. Conocimiento de cultura, gustos y preferencias del cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de especialización en las diferentes áreas de la empresa.</li> <li>2. Rotación y ausentismo alto del nivel operativo.</li> <li>3. No es factible acceder a la última tecnología en los sistemas de información, de control de inventarios y control de calidad, por su alto costo.</li> <li>4. No se dispone de última tecnología en sistemas constructivos.</li> <li>5. Altos costos de marketing y ventas, lo que disminuye</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. La empresa vende el producto con garantía.</li> <li>7. Se planifica a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>8. Se dispone de un capital de trabajo suficiente</li> <li>9. Mantiene estándares de calidad del producto</li> <li>10. La empresa brinda flexibilidad en la cuota de entrada.</li> </ol>	<p>utilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Falta de comunicación interna, socialización y motivación con los trabajadores de la empresa.</li> <li>7. La empresa no dispone de un departamento de marketing y ventas propio.</li> <li>8. La empresa tiene un negocio único de construcción de soluciones habitacionales.</li> <li>9. No se hace estudios minuciosos de mercado.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES: O</b></p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reactivación económica del país, luego de crisis del año 1999.</li> <li>2. Aprovechar las remesas enviadas por emigrantes.</li> <li>3. Preferencia de clientes a la inversión en bienes raíces que al ahorro en bancos.</li> <li>4. Predisposición de proveedores a participar con suministros, lo que permite a la empresa, mantener liquidez.</li> <li>5. Inicio de apertura del sistema financiero internacional y nacional para canalizar créditos al constructor e hipotecarios, con tasas de interés más competitivas.</li> <li>6. Dolarización, brinda relativa estabilidad</li> <li>7. Conocimientos de la cultura, tecnología y materiales de construcción locales.</li> <li>8. Políticas gubernamentales y relaciones con los entes reguladores.</li> <li>9. Déficit habitacional</li> <li>10. Incorporación de alta tecnología en sistemas constructivos como son los edificios inteligentes.</li> <li>11. Escasa disponibilidad de mano de obra de construcción no calificada.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS: FO</b></p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr crecimiento de la empresa con endeudamiento, aprovechando la dolarización, por cuanto se obtiene un margen de utilidad interesante. (F1,O1,O5,O6)</li> <li>2. Mejorar la posición competitiva en base a innovaciones continuas del producto y al conocimiento del mercado (F3,F4,F5 F9,O7,O10)</li> <li>3. Coordinar créditos hipotecarios internacionales con bajas tasas de interés para emigrantes. (F5,F10,O2,O5)</li> <li>4. Crear alianzas estratégicas e integración hacia atrás con proveedores de suministros y servicios de construcción.(F4,O4)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS: DO</b></p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar integración horizontal, asociación o participación con otras organizaciones por cuanto no maneja adecuadamente ciertas áreas y por otra parte existe un mercado no explotado adecuadamente (D1,O9)</li> <li>2. Capacitar constantemente al recurso humano. Implementando un sistema computarizado de información y comunicación a fin de lograr eficiencia operativa del personal. (D1,D2,D6,O11)</li> <li>3. Estudiar e investigar con profundidad los diferentes segmentos del mercado para establecer el segmento objetivo que resulte seguro y rentable al negocio inmobiliario. (D7,D9,O9)</li> <li>4. Mantener la alianza estratégica con la Mutualista para el manejo del marketing y ventas de las viviendas. (D1,D5,D7,O1,O3,O5, O6,O9)</li> <li>5. Llegar con promoción y ventas a los emigrantes. (D7, D9, O2, O9).</li> </ol>

<b>AMENAZAS : A</b>	<b>ESTRATEGIAS: FA</b>	<b>ESTRATEGIAS: DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta competencia de empresas con mayor capital, capacidad de producción, ventas y financiamiento.</li> <li>2. Inestabilidad política, económica y social del país</li> <li>3. Reducción de mano de obra de la construcción debido a emigración</li> <li>4. Bajo poder adquisitivo en la población mayoritaria ecuatoriana (61.3% pobreza)</li> <li>5. Especulación de proveedores</li> <li>6. Pocos créditos hipotecarios a población</li> <li>7. Integración de las empresas competidoras hacia adelante y hacia atrás.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar endeudamiento bancario para apuntalar proyectos. (A1,A6,F1, F2,F7)</li> <li>2. Brindar al cliente flexibilidad y facilidad en el financiamiento de la cuota de entrada. (F10, A1,A2,A4)</li> <li>3. Se debe vender con descuento en planos, para mantener liquidez (F1,F2,F10,A1,A2,A4)</li> <li>4. Ofertar viviendas en los segmentos medio y medio alto, con flexibilidad hacia los gustos y preferencias del cliente. (A1,A4,F5,F10)</li> <li>5. Mejorar el posicionamiento de la empresa con una promoción agresiva. (F2, F3,F5,F10,A1,A6)</li> <li>6. Lograr diferenciación en las viviendas. (F2,F3,F4,F5,F6,F9, F10,A1)</li> <li>7. Invertir en terrenos con buena ubicación para garantizar el negocio en el mediano plazo. (F1, F5,F7,F8,A1,A5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tratar de diversificar el negocio en otras áreas por precaución y por el gran número de competidores, el negocio puede saturarse. (D10,A1,A7)</li> <li>2. Buscar asociarse con otras empresas complementarias en sus aportes para un mejoramiento competitivo, para lograr mayor participación en el mercado. (D1,D7,A1,A7)</li> </ol>

**Cuadro 20**

Luego de analizar la matriz FODA de la empresa, es necesario revisar y replantear las declaraciones básicas de misión, visión, objetivos y políticas.

## 4.2 MISIÓN

“Satisfacer una de las necesidades básicas del ser humano, construyendo viviendas que brinden confort, comodidad y seguridad a las familias de la ciudad de Quito del segmento Medio Típico y Medio Alto. Las unidades habitacionales son construidas con productos y

materiales de primera calidad, que no atentan contra la salud de las personas y del medio ambiente. Las actividades que lleva la empresa se desarrollan en un entorno laboral estimulante. Las viviendas que ofrece la empresa mantienen precios competitivos y son congruentes con las metas de las utilidades esperadas”.

### **4.3 VISIÓN**

“Llegar a ser una de las empresas inmobiliarias más grandes a nivel local, reconocida por su liderazgo en calidad, diseño e innovación”.

### **4.4 OBJETIVOS GENERALES**

- 4.4.1 Satisfacer las necesidades de vivienda de las familias ecuatorianas, de los Segmentos Medio Típico y Medio Alto.
- 4.4.2 Proporcionar a las familias, protección, seguridad, comodidad y confort.
- 4.4.3 Generar empleo para profesionales de la construcción y mano de obra calificada y no calificada.
- 4.4.4 Crear ventaja competitiva en base a la originalidad de diseño arquitectónico exterior (fachadas) e interior, acabados y tecnología.
- 4.4.5 Optimizar recursos humanos y materiales a fin de construir viviendas de primera calidad a precios competitivos.
- 4.4.6 Contribuir al embellecimiento de la ciudad, con soluciones habitacionales de ricas formas arquitectónicas.

### **4.5 OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

- Con una participación inicial del 0.07% del mercado de vivienda en el segmento de la clase Media Típica y Media Alta de la ciudad de Quito, planificar un crecimiento sostenido del 35% anual durante los próximos cinco años.

- Este crecimiento se puede lograr en base a la reinversión de utilidades (25% promedio) y a la mejora en el manejo financiero de los proyectos. Si los parámetros macroeconómicos de crecimiento y estabilidad del país se mantienen.
- Además, para lograr el crecimiento previsto se deberá mejorar su capacidad de producción e implementar un sistema de control de inventarios y de costos a fin de lograr competitividad y continuidad en el difícil mercado Inmobiliario.

### Objetivos del producto para los próximos cinco años

AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
	Año I*	Año II	Año III	Año IV	Año V
<b>Ingresos líquidos (en miles de \$) **</b>	126,000	170.100	226.800	302.400	408,240
<b>Metros cuadrados construidos</b>	1.000	1.350	1.800	2.400	3.240
<b>Capital necesario para inversión( en miles de \$)</b>	420.000	567.000	756.000	1'008.000	1'360.800
<b>Participación de mercado (en%)***</b>	0.07%	0.09%	0.12%	0.16%	0.2%

**Cuadro 21**

## 4.6 POLÍTICAS

- Brindar facilidades de pago en la cuota de entrada (30%), hasta 18 meses, tiempo de ejecución del proyecto.
- Capacitación continua del personal técnico, administrativo y operativo, que permita mejoramiento continuo, aumento de la productividad y optimización de los recursos materiales evitando al máximo el desperdicio.

\* Año 1 = a diciembre del año 2006, situación actual

\*\* Final del año

\*\*\* Promedio anual

- Obtener crédito directo de bancos y mutualistas (máximo 30%) a fin de lograr el financiamiento que garantice la ejecución total del proyecto.
- Buscar negociaciones que permitan incrementar liquidez, mediante canjes con proveedores o inversiones externas.
- Realizar estudios de mercado permanentes que permitan mantener la competitividad en el segmento objetivo.
- Brindar descuentos para las personas que inviertan en el proyecto cuando éste se encuentra en las primeras etapas de ejecución.

## **4.7 LINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PYME INMOBILIARIA**

Una vez realizado el análisis estratégico de la matriz FODA y con un conocimiento adecuado, del negocio inmobiliario, podemos establecer un lineamiento estratégico para la presente Pyme Inmobiliaria:

El negocio que la Empresa Inmobiliaria en estudio (Constructora del Pacífico) viene desarrollando es la construcción y venta de viviendas mediante una alianza estratégica con el departamento de mandato de una Mutualista.

El producto que la empresa ofrece son unidades habitacionales (departamentos y casas unifamiliares) para los NSE Medio Típico y Medio Alto del mercado inmobiliario de la ciudad de Quito.

### **4.7.1 ESTRATEGIA FINANCIERA**

Para la ejecución de los proyectos inmobiliarios que desarrolla la empresa, la fuente financiera se dispone a través de tres fuentes: Fondos propios 50%, crédito financiero 30%, ventas en el proceso del proyecto 20%. Sin embargo a futuro se tiende a disminuir el porcentaje de fondos propios incrementando las ventas anticipadas de las viviendas, para lo cual la empresa emplea estrategias agresivas de financiamiento de la cuota de entrada (30 - 40 % del valor total de la vivienda) y publicidad.

La venta de viviendas ha tenido un buen resultado con: 5-10% de reserva, el 20-25% restante en cuotas mensuales con un plazo de hasta 18 meses sin intereses. El 70 % con crédito hipotecario de 5 a 20 años de plazo.

La empresa inmobiliaria, se ha visto fortalecida al mantener una Alianza Estratégica con la Mutualista, permitiendo entre otras las siguientes ventajas:

- Otorga el crédito al constructor con tasas preferenciales, mediante la constitución de un Fideicomiso.
- La Mutualista se encarga del marketing y ventas en planos de los proyectos de la empresa.
- Brinda seguridad y confianza en los clientes por la imagen que proyecta la Mutualista.
- Facilidad para el comprador de conseguir crédito hipotecario para la adquisición de la vivienda.

#### **4.7.2 ESTRATEGIA OPERATIVA**

La empresa al disponer de un profesional técnico (arquitecto o ingeniero) con estudios a nivel de maestría en gerencia empresarial y con una basta experiencia, mantiene una gran ventaja competitiva frente a las empresas competidoras.

Para mantener competitividad en el difícil y creciente negocio inmobiliario, es fundamental para la empresa mantener o disminuir los costos de producción, aplicando principios básicos de: justo a tiempo, manejo de inventarios en proceso, reducción de desperdicios; esto permite además disminuir costos financieros, brindando liquidez y mejorando eficiencias de la empresa.

En base a los gustos y preferencias del segmento objetivo atendido por la empresa, se utilizan sistemas constructivos tradicionales (estructura de hormigón armado) por la buena aceptación frente a sistemas alternativos (paneles portantes, estructura metálica, etc.).

Se debe mejorar el manejo administrativo de la empresa implementando un sistema operativo acorde a las necesidades y exigencias, especialmente en las áreas de: finanzas, bodega, adquisiciones.

#### **4.7.3 ESTRATEGIA DE MARKETING**

La empresa maneja la estrategia del marketing mix de las 4 Ps: producto, precio, plaza y promoción:

**Producto:** Con el propósito de atender al segmento objetivo, la empresa ofrece unidades habitacionales (departamentos y casas unifamiliares) diferenciadas por calidad, diseño, acabados y tecnología.

**Precio:** El precio que la empresa ha establecido por metro cuadrado de construcción es de USD 690,00 (año 2006). Este es un precio más alto que la media, respondiendo a factores como: diseño vanguardista, calidad del producto, nivel de acabados, ubicación, vista privilegiada, y servicios adicionales que dispone el proyecto.

**Promoción:** La empresa encarga, mediante Alianza Estratégica con la Mutualista, la promoción, el marketing y las ventas de las viviendas, lo que resulta una gran ventaja frente a las empresas competidoras, ya que permite una ágil comercialización de los productos y libera de trabajo a la organización.

**Plaza:** La Mutualista establece como puntos de venta: en obra con personal propio de dicha empresa y en sus diferentes agencias.

#### **4.7.4 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS**

Con el propósito de mantener la eficiencia y productividad de la empresa es importante realizar una selección minuciosa del personal de los diferentes niveles que trabajará en la

empresa. Asimismo es fundamental realizar el seguimiento de las actividades de todos los trabajadores de la organización, evaluándolas continua y efectivamente.

Es política de la empresa motivar e incentivar a los buenos funcionarios, empleados y trabajadores, para lo cual la empresa brinda a sus trabajadores:

- Salarios competitivos, para reducir rotación de personal
- Capacitación continua a nivel técnico para posicionar a la empresa como vanguardista en diseño y tecnología domótica (vivienda inteligente), lo que permite mantener cierto liderazgo en las diferentes áreas de la empresa.
- Capacitación continua a nivel operativo en las áreas de la construcción, a fin de reducir costos, mejorar la calidad y disminuir desperdicios.
- Seguridad y estabilidad laboral
- Incentivos a los mejores trabajadores
- Agradable ambiente de trabajo

#### **4.7.5 ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN**

Es importante el aprovisionamiento de espacios (terrenos de ubicación estratégica), invirtiendo en ellos parte de la liquidez que dispone la empresa, lo que garantiza una proyección, permanencia y continuidad de la actividad de la empresa.

## **CAPÍTULO 5:**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- En el Ecuador, la dolarización, el incremento del precio del petróleo, el déficit habitacional y el envío de remesas (promedio 1.400 millones de dólares anuales) han permitido un importante crecimiento del negocio inmobiliario. El déficit habitacional del país es de 1 200.000 unidades con un incremento de 60.000 unidades anuales, permite la permanencia y crecimiento de la empresa en el negocio, si esta mantiene sus características de competitividad.
- El auge de la industria de la construcción ha facilitado el ingreso de nuevas empresas inmobiliarias pequeñas, medianas y grandes, lo que ha generado una mayor competitividad en el sector.
- Existe la preferencia de invertir los ahorros privados de la población en bienes inmuebles por la mayor seguridad, plusvalía y rentabilidad, lo que aporta al financiamiento y crecimiento del sector.
- En la administración de las Pymes inmobiliarias se puede notar claramente la falta de una estrategia empresarial que determine los lineamientos generales que permita a la organización lograr eficiencias tanto operativas como administrativas.
- La mayoría de empresas Pymes, especialmente las no gerenciales por un profesional técnico, no disponen de una programación, un cronograma valorado de trabajos, acorde al avance de obra y a la disponibilidad económica para cumplir los proyectos en el tiempo planificado. Asimismo se puede notar la carencia de un departamento de logística de abastecimiento de suministros para el control de entrada, salida, stock mínimo, logística y control de materiales, cotización, sistema de compras, control de inventarios, operación, control de mano de obra, control del producto final.

- Las empresas Pymes lideradas por profesionales técnicos (arquitectos o ingenieros), con amplia experiencia y con estudios de gerencia empresarial generan una ventaja competitiva muy importante frente a la competencia.
- Del estudio se determina que los mayores conflictos de las Pymes inmobiliarias radican en el área del marketing y ventas de las viviendas y en la capacidad de conseguir financiamiento.
- En el negocio inmobiliario es importante la vinculación de características fundamentales como: localización, diseño, acabados, precio, área y el segmento objetivo, para lograr éxito en los proyectos que lleva a cabo la empresa.
- La experiencia en el competitivo negocio inmobiliario, nos ha llevado a la conclusión de que es importante ir especializándose en un solo segmento objetivo del negocio.
- El segmento objetivo para las PYMES Inmobiliarias es el medio y medio alto, ya que se tratan de segmentos con cierta capacidad económica y buscan una diferenciación del producto que pueden ser atendidos por las empresas, teniendo proyectos de hasta 30 unidades habitacionales, lo que permite brindar un trato personalizado.
- La dimensión de los proyectos que ejecutan las pymes inmobiliarias permite realizar ajustes más rápidos al producto a las demandas cambiantes del mercado
- De la experiencia profesional se ha determinado que los clientes del segmento objetivo tienen gran aceptación del producto diferenciado en base al: diseño, calidad y acabados.
- Las empresas Pymes a diferencia de las GEI, tienen costos administrativos más bajos, lo que les permite atender nichos de mercado insatisfechos.
- Uno de los puntos fundamentales dentro del negocio inmobiliario constituyen las compras, éstas requieren un monto de inversión muy alto, se estima que puede llegar al

60% de la inversión total por lo que al momento de la negociación se debe buscar las mejores condiciones de pago, plazo, descuentos, calidad, etc.

- En materia de equipos y maquinaria complejos, la empresa depende de terceros, teniendo acceso a las mismas a través del alquiler. Situación que resulta más conveniente, ya que si la empresa invierte en ellas, pierde liquidez y a largo plazo dichos activos pueden resultar improductivos, tomando en consideración que la evolución de la industria de la construcción es cíclica, con épocas de bonanza y otras de crisis.
- Un factor importante para la venta constituye la facilidad y flexibilidad en el pago de la cuota de entrada de la vivienda, que por lo general es el plazo de ejecución del proyecto.
- La Alianza Estratégica con la Mutualista permite una mayor agilidad en la realización de los proyectos, consecuentemente otorga mayor rentabilidad sobre las inversiones.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Ante la apertura de fronteras y la ola de la globalización en que nos encontramos, es muy importante para las Pymes Inmobiliarias asignar un presupuesto para I & D, puesto que resulta un gran reto, posicionarse y una vez posicionadas mantenerse en el muy competitivo mercado inmobiliario. Las pequeñas y medianas empresas deberán tomar en cuenta la entrada de nuevas tecnologías, nuevos sistemas y materiales de construcciones de viviendas, mucho más económicas y modernas.
- Es importante que las Pymes inmobiliarias se encuentren dirigidas por profesionales técnicos con conocimientos de gerencia empresarial a fin de lograr eficiencias en el manejo global de la empresa y diseñar lineamientos estratégicos que direccionen el rumbo de la empresa.

- Para que las Pymes inmobiliarias se mantengan competitivas en el negocio, se recomienda realizar alianzas estratégicas con inversionistas externos, bancos, mutualistas y proveedores.
- Se deben realizar estudios permanentes de mercado, con el propósito de determinar las tendencias de los gustos y preferencias del segmento objetivo. Estas características serán determinantes en el diseño del producto ofertado.
- Dado el aceptable margen de utilidad (20-25%) que brinda el negocio inmobiliario es aconsejable utilizar crédito financiero para la ejecución de los proyectos, permitiendo a la empresa crecer en volumen de producción.
- Del Costo total del proyecto, se recomienda disponer del 50% de fondos propios, el 30% de apalancamiento financiero y el 20% de ventas anticipadas, para evitar paralizaciones y fracasos del proyecto.
- Asimismo es importante disponer de proveedores que sepan atender adecuadamente los requerimientos de la empresa, dando importancia al precio, tiempo de entrega, atención post-venta, financiamiento, etc. Se debe fortalecer los lazos de negociación y que sean permanentes en el tiempo, con la filosofía de ganar-ganar.
- Se debe fortalecer el marketing de la empresa para agilizar las ventas de las viviendas y ganar participación en el mercado, con el propósito de disminuir la inversión propia e incrementar rentabilidad sobre las inversiones.
- Es importante realizar alianzas estratégicas con las mutualistas, ya que esto brinda imagen a la empresa, otorga el financiamiento para la ejecución de la obra y facilita la venta de viviendas en el proceso constructivo del proyecto.
- A fin de mejorar el nivel de productividad en la empresa, se debe motivar e incentivar al personal en los niveles operativo y administrativo.

- El excedente de liquidez de la empresa, se recomienda invertir en terrenos con ubicación estratégica, lo que permite obtener plusvalía de la propiedad y mantener continuidad en el negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador
- Cámara de la Construcción de Quito.
- CIMIENTOS, Revista mensual de la Cámara de la construcción de Quito, Enero 2006.
- COVEY, Stephen R. artículo: “Los tres papeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma”, del libro “El Líder del Futuro”,pág. 177, de los autores: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH Marshall & BECKHARD, Richard de la Fundación DRUCKER, Ediciones Deusto, Barcelona – 2006
- DAVID, Fred R., Administración Estratégica, Pearson Prentice Hall, Novena edición, 2003
- DEUTSCHMAN Alan, “Bill Gates´s next challenge” Fortune, 28 de diciembre de 1992
- *DINEDICIONES* N ° 116, Gestión, Economía y Sociedad, Gráfico 5. Quito, Febrero 2004
- EL COMERCIO, periódico nacional. Sección Construir, fecha 18/02/06
- Encuesta Indicadores de Coyuntura del Mercado Laboral FLACSO-2005- BCE
- GETTING SAVE MANAGEMENT (GSM), Estudio de Mercado, 2005
- GRIDCON CONSULTORES, empresa privada, realiza estudios de investigación, evaluación y estudio del mercado Inmobiliario del Ecuador
- GRIDCON, Consultores, Características de la Demanda de Vivienda en Quito, 2005, pág. 47
- IMAI, Masaaki Betseller “CÓMO IMPLEMENTAR EL KAIZEN EN EL SITIO DE TRABAJO (GEMBA),. Cap. 3 pág.33, Editorial Nomos, Colombia 2002
- IMAI, Masaaki, Betseller “CÓMO IMPLEMENTAR EL KAIZEN EN EL SITIO DE TRABAJO” (GEMBA) ,pág. XVIII del prefacio, Editorial Nomos, Colombia, 2002
- INEC - enero y febrero - 2004
- INEC Proyección de Población
- INEC VI Censo de Población y V de Vivienda 2001
- INEC, Censos de población y vivienda 1982-1990
- Información analizada por el MIDUVI, 2005
- Información de la pyme “Constructora del Pacífico”.
- Información de Mutualista Pichincha, 2005
- Información de una de las GEI Grandes Empresas Inmobiliarias, líder a nivel nacional
- Información proporcionada por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, ,2005
- Información proporcionada por la CONSTRUCTORA DEL PACÍFICO, 2006
- KAHN, Louis I, arquitecto estadounidense de origen estonio, uno de los grandes maestros del siglo XX (1901-1974)
- MIDUVI, Política de vivienda, 2005
- NAGLE Thomas T; HOLDEN Reed K., “ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DE PRECIOS”, Tercera Edición., Pearson Educación, S.A. Madrid, 2002

- PORTER Michael E. “Estrategia y Ventaja Competitiva”, Colección Líderes del Management, página 114, Ediciones Deusto, Barcelona 2006.
- Profesionales en ejercicio: Esquema gráfico del Sistema Mutual. Ecuatoriano
- Proyección de Población INEC (hipótesis media-recomendada)
- Proyección optimista considera un crecimiento de la economía del país del 3.5% (Banco Central del Ecuador), una tasa similar presentaría el crecimiento del sector inmobiliario
- Proyección pesimista considera una retracción de la oferta de vivienda similar al año de 1999 (55% del año 1998), Fuente Ekos Economía y negocios N° 111.
- Revista Ekos Economía y Negocios No. 111 .Julio 2003
- Revista Líderes, encuesta de Agencia de Noticias Inter Pres. Service, 2005
- Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, SIISE- versión 2.0 2000
- STANTON-ETZEL-WALKER, “Fundamentos de Marketing”, undécima edición, edit. McGraw-Hill, México 2002, pág. 39
- [www.ecuapymes.com.ec](http://www.ecuapymes.com.ec), página virtual
- [www.edificiosinteligentes.com](http://www.edificiosinteligentes.com) , página virtual, 2006
- [www.viviendaexpress.com](http://www.viviendaexpress.com) , página virtual, Uribe & Schwarzkopf, 2005

## ANEXO 1

2. BALANZA DE PAGOS AN						
Periodo: 2002 - 2005						
Millones de dólar						
Código	Transacción / Período	Años			2002-I	2002-II
		2002	2003	2004		
<b>CUENTA CORRIENTE</b>		<b>-1 398.5</b>	<b>-340.5</b>	<b>-154.7</b>	<b>-329.5</b>	
<b>BIENES</b>		<b>-997.7</b>	<b>86.5</b>	<b>413.1</b>	<b>-233.5</b>	
Exportaciones		5 198.3	6 380.8	7 910.4	1 136.8	
Mercancías generales		5 056.2	6 240.6	7 774.6	1 107.5	
Bienes para transformación		-	-	-	-	
Reparación de bienes		6.5	5.4	5.6	2.0	
Bienes adquiridos en puerto por medios de transporte		135.6	134.8	130.3	27.3	
Oro no monetario		-	-	-	-	
Importaciones		-6 196.0	-6 294.4	-7 497.3	-1 370.3	
Mercancías generales		-6 171.5	-6 272.2	-7 470.1	-1 363.8	
Bienes para transformación		-	-	-	-	
Reparación de bienes		-6.0	-5.3	-10.4	-1.5	
Bienes adquiridos en puerto por medios de transporte		-18.5	-16.8	-16.8	-5.0	
Oro no monetario		-	-	-	-	
<b>SERVICIOS</b>		<b>-747.7</b>	<b>-734.2</b>	<b>-968.8</b>	<b>-176.7</b>	
Servicios prestados		883.9	882.3	921.3	211.4	
Transporte		243.4	268.6	340.5	53.2	
Viajes		447.2	406.4	367.4	108.0	
Otros servicios		193.4	207.3	213.5	50.1	
Servicios recibidos		-1 631.6	-1 616.5	-1 890.2	-388.1	
Transporte		-674.8	-659.7	-833.2	-155.9	
Viajes		-363.9	-354.4	-391.0	-88.0	
Otros servicios		-592.8	-602.5	-666.0	-144.2	
<b>RENTA</b>		<b>-1 304.8</b>	<b>-1 464.4</b>	<b>-1 492.6</b>	<b>-293.2</b>	
Renta recibida		29.9	27.1	32.8	7.0	
Remuneración de empleados		6.0	6.0	6.0	1.5	
Renta de la inversión		23.9	21.1	26.8	5.5	
Inversión directa		-	-	-	-	
Inversión de cartera		-	-	-	-	
Otra inversión		23.9	21.1	26.8	5.5	
Renta pagada		-1 334.7	-1 491.6	-1 525.4	-300.2	
Remuneración de empleados		-7.3	-6.5	-6.5	-1.7	
Renta de la inversión		-1 327.4	-1 485.1	-1 518.9	-298.5	
Inversión directa		-301.9	-366.5	-359.4	-71.1	
Inversión de cartera		-291.8	-317.5	-344.1	-70.0	
Otra inversión		-733.7	-801.1	-815.5	-157.4	
<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>		<b>1 651.7</b>	<b>1 771.7</b>	<b>1 893.6</b>	<b>373.9</b>	
Transferencias corrientes recibidas		1 709.5	1 794.1	1 912.8	387.9	
Gobierno general		186.4	217.5	231.4	44.9	
Otros sectores		1 523.1	1 576.6	1 681.4	343.0	
Remesas de trabajadores		1 432.0	1 539.5	1 604.2	320.8	
Otras transferencias corrientes		91.1	37.2	77.2	22.2	
Transferencias corrientes enviadas		-57.8	-22.4	-19.2	-14.0	

Gobierno general	-3.0	-21.3	-18.4	-0.6
Otros sectores	-54.8	-1.1	-0.8	-13.4
<b>CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA</b>	<b>1 176.2</b>	<b>232.9</b>	<b>308.8</b>	<b>72.9</b>
<b>CUENTA DE CAPITAL</b>	<b>15.6</b>	<b>17.1</b>	<b>18.1</b>	<b>3.3</b>
Transferencias de capital recibidas	23.6	26.1	28.1	5.3
Gobierno general	19.3	22.1	23.8	4.4
Otros sectores	4.3	4.0	4.3	0.9
Enajenación de activos no financieros no producidos	-	-	-	-
Transferencias de capital enviadas	-	-	-	-
Gobierno general	-	-	-	-
Otros sectores	-	-	-	-
Adquisición de activos no financieros no producidos	-8.0	-9.0	-10.0	-2.0
<b>CUENTA FINANCIERA</b>	<b>1 160.6</b>	<b>215.8</b>	<b>290.7</b>	<b>69.5</b>
Inversión directa	1 275.3	1 554.7	1 160.3	291.2
En el extranjero	-	-	-	-
En el país	1 275.3	1 554.7	1 160.3	291.2
Inversión de cartera	0.2	8.1	56.4	0.1
Activos	-	-	-	-
Pasivos	0.2	8.1	56.4	0.1
Títulos de participación en capital	1.3	9.2	1.4	0.1
Títulos de deuda	-1.1	-1.1	55.0	-
Otra inversión	-114.9	-1 347.0	-926.0	-221.7
Activos	-1 351.0	-981.2	-1 590.5	-921.6
Créditos comerciales	-270.5	-277.3	-312.0	-83.0
Préstamos	-	-	-	-
Moneda y depósitos	-1 080.5	-703.9	-1 278.5	-838.7
Otros activos	-	-	-	-
Pasivos	1 236.1	-365.8	664.5	699.9
Créditos comerciales	-22.5	106.3	342.4	-2.7
Autoridades monetarias	-	-	-	-
Gobierno general	-1.7	0.7	0.8	-0.7
Bancos	-	-	-	-
Otros sectores	-20.8	105.5	341.6	-1.9
Préstamos	1 670.6	-305.9	297.1	1 072.1
Autoridades monetarias	-141.0	-47.6	-64.6	-34.3
Gobierno general	-13.2	10.3	-424.5	-11.3
Bancos	-26.0	-26.1	-21.0	-4.1
Otros sectores	1 850.7	-242.6	807.3	1 121.8
Moneda y depósitos	-412.1	-166.2	25.0	-369.5
Autoridades monetarias	-	-	-	-
Gobierno general	-	-	-	-
Bancos	-	-	-	-
Otros sectores	-412.1	-166.2	25.0	-369.5
Otros pasivos	-	-	-	-
Autoridades monetarias	-	-	-	-
Gobierno general	-	-	-	-
Bancos	-	-	-	-
Otros sectores	-	-	-	-
<b>ERRORES Y OMISIONES</b>	<b>94.9</b>	<b>244.0</b>	<b>126.9</b>	<b>200.0</b>
<b>BALANZA DE PAGOS GLOBAL</b>	<b>-127.5</b>	<b>136.4</b>	<b>281.0</b>	<b>-56.6</b>
Activos de reserva	65.8	-152.4	-276.9	41.1
Oro monetario	-59.5	-54.7	-20.0	-21.1
Derechos especiales de giro	0.5	1.1	-54.9	1.6

Posición de reserva en el FMI	-1.7	-2.1	-1.2	0.2
Divisas	126.2	-94.0	-195.8	57.1
Otros activos	0.2	-2.7	-5.0	3.3
Uso del crédito del FMI	-	-	-	-
Financiamiento Excepcional	61.7	16.0	-4.1	15.5
Condonación de deudas	11.1	53.1	5.7	1.7
Inversión directa	-	-	-	-
Inversión de cartera	-	-	-	-
Giros sobre nuevos préstamos - FMI, BIRF, FLAR, AC.SD	-	-	-	-
Acumulación de atrasos	135.8	24.0	13.7	69.7
Refinanciamiento de atrasos	-	78.4	1.4	-
Cancelación de atrasos	-85.2	-139.4	-24.9	-56.0
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>127.5</b>	<b>-136.4</b>	<b>-281.0</b>	<b>56.6</b>

AGOS ANALITICA (1)												
02 - 2005. IIT												
de dólares												
Trimestres												
2002-II	2002-III	2002-IV	2003-I	2003-II	2003-III	2003-IV	2004-I	2004-II	2004-III	2004-IV	2005-I	2005-II
-457.9	-379.6	-232.3	-18.6	-208.2	-111.1	-2.4	23.6	34.1	28.3	-227.0	-49.9	-52.6
-341.0	-264.5	-158.9	91.9	-62.6	-22.8	79.9	137.4	200.6	136.5	-61.4	119.6	127.6
1			1			1			2	2	2	2
341.0	1 355.6	1 364.9	579.0	1 475.4	1 576.4	750.0	1 728.7	2 026.7	078.6	076.5	235.1	446.6
1			1			1			2	2	2	2
308.4	1 317.0	1 323.3	538.8	1 440.0	1 545.1	716.7	1 695.4	1 993.4	043.4	042.4	187.4	397.8
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.5	1.5	1.5	1.3	1.5	1.3	1.3	1.3	1.3	1.5	1.5	1.5	1.5
31.1	37.2	40.1	38.9	34.0	30.0	32.0	32.0	32.0	33.7	32.6	46.2	47.2
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-2
681.9	620.1	523.7	487.2	538.0	599.1	670.1	591.3	826.1	942.1	137.9	115.5	319.0
-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-2
675.9	614.1	517.7	481.7	532.5	593.6	664.5	585.1	819.3	936.4	129.3	109.8	313.3
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-1.5	-1.5	-1.5	-1.3	-1.3	-1.3	-1.4	-2.0	-2.5	-1.4	-4.4	-1.5	-1.5
-4.5	-4.5	-4.5	-4.2	-4.2	-4.2	-4.2	-4.2	-4.2	-4.2	-4.2	-4.2	-4.2
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-191.1	-189.7	-190.1	-198.4	-183.4	-174.8	-177.4	-229.5	-232.9	-243.8	-262.5	-277.7	-288.0
222.9	228.0	221.6	213.8	223.4	225.0	220.1	221.9	234.1	235.4	229.9	221.2	232.3
60.7	65.7	63.7	61.5	68.2	70.5	68.4	75.1	86.7	90.3	88.4	87.0	98.7
112.7	114.3	112.2	100.1	101.7	103.2	101.3	90.6	91.9	93.3	91.6	82.1	83.2
49.5	48.1	45.7	52.2	53.4	51.3	50.4	56.2	55.4	51.8	50.0	52.2	50.4
-414.0	-417.7	-411.8	-412.2	-406.8	-399.8	-397.5	-451.3	-467.0	-479.2	-492.5	-498.9	-520.3
-174.7	-177.5	-166.6	-161.7	-164.9	-165.8	-167.3	-179.4	-200.3	-223.4	-230.0	-229.3	-255.8
-91.0	-93.3	-91.6	-89.5	-92.7	-86.8	-85.4	-98.7	-102.3	-95.8	-94.2	-100.0	-103.7
-148.3	-146.8	-153.5	-161.0	-149.2	-147.2	-144.8	-173.3	-164.4	-160.0	-168.3	-169.6	-160.8
-319.0	-343.4	-349.9	-351.5	-406.7	-345.2	-361.0	-336.5	-398.1	-334.9	-409.6	-389.8	-412.6
7.4	7.7	7.8	6.6	6.6	6.6	7.2	7.0	7.1	8.0	10.7	12.4	11.8
1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.6	1.7
5.9	6.2	6.3	5.1	5.1	5.1	5.8	5.5	5.5	6.5	9.2	10.8	10.1
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.9	6.2	6.3	5.1	5.1	5.1	5.8	5.5	5.5	6.5	9.2	10.8	10.1
-326.4	-351.2	-357.7	-358.1	-413.3	-351.9	-368.3	-343.5	-405.1	-342.9	-420.3	-402.1	-424.4
-1.8	-1.8	-2.0	-2.0	-1.5	-1.5	-1.5	-1.6	-1.7	-1.7	-1.6	-1.5	-1.4
-324.6	-349.3	-355.7	-356.1	-411.8	-350.4	-366.8	-341.9	-403.5	-341.2	-418.7	-400.6	-423.0
-71.9	-71.9	-87.0	-94.5	-94.6	-91.6	-85.8	-65.0	-82.7	-69.2	-142.5	-120.5	-119.6
-76.3	-69.1	-76.3	-82.5	-76.3	-82.3	-76.4	-95.7	-76.4	-95.7	-76.4	-109.6	-76.4
-176.4	-208.3	-192.3	-179.1	-240.9	-176.5	-204.6	-181.2	-244.4	-176.4	-199.9	-170.6	-227.0
393.2	418.0	466.6	439.4	444.5	431.6	456.2	452.2	464.4	470.5	506.6	498.0	520.5
407.6	432.7	481.2	440.1	445.7	450.5	457.8	453.5	467.3	484.6	507.5	503.5	525.4
46.8	45.3	49.4	53.0	52.1	55.0	57.5	57.4	57.5	57.8	58.7	59.8	58.8
360.9	387.4	431.8	387.2	393.6	395.5	400.3	396.0	409.8	426.8	448.8	443.7	466.6
338.0	365.0	408.2	378.6	384.5	386.0	390.4	385.0	393.3	404.6	421.3	416.2	422.7
22.9	22.4	23.6	8.6	9.1	9.5	10.0	11.0	16.5	22.1	27.5	27.5	43.8
-14.4	-14.7	-14.6	-0.7	-1.2	-18.9	-1.6	-1.3	-3.0	-14.1	-0.9	-5.5	-4.9
-1.1	-1.1	-0.3	-0.4	-0.9	-18.5	-1.4	-1.1	-2.8	-13.9	-0.7	-4.4	-4.7

-13.4	-13.7	-14.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-1.1	-0.2
<b>440.8</b>	<b>218.5</b>	<b>448.1</b>	<b>164.5</b>	<b>99.6</b>	<b>166.1</b>	<b>-171.0</b>	<b>-201.8</b>	<b>48.8</b>	<b>324.1</b>	<b>145.7</b>	<b>246.4</b>	<b>494.4</b>
<b>3.8</b>	<b>4.1</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.1</b>	<b>4.4</b>	<b>4.7</b>	<b>4.5</b>	<b>4.5</b>	<b>4.5</b>	<b>4.6</b>	<b>4.6</b>	<b>4.7</b>
5.8	6.1	6.4	6.1	6.4	6.7	7.0	7.0	7.0	7.0	7.1	7.1	7.1
4.3	5.1	5.5	5.1	5.4	5.7	5.9	5.9	5.9	6.0	6.0	6.0	6.0
1.5	1.0	0.9	0.9	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-2.0	-2.0	-2.0	-2.3	-2.3	-2.3	-2.3	-2.5	-2.5	-2.5	-2.5	-2.5	-2.4
<b>437.0</b>	<b>214.4</b>	<b>443.7</b>	<b>160.7</b>	<b>95.5</b>	<b>161.6</b>	<b>-175.7</b>	<b>-206.3</b>	<b>44.3</b>	<b>319.5</b>	<b>141.1</b>	<b>241.8</b>	<b>489.7</b>
312.9	308.6	362.6	496.3	532.2	304.3	221.9	299.8	286.9	255.9	317.7	502.2	454.4
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
312.9	308.6	362.6	496.3	532.2	304.3	221.9	299.8	286.9	255.9	317.7	502.2	454.4
-0.5	0.4	0.3	6.6	1.8	0.0	-0.3	0.0	-0.4	0.9	55.8	45.6	0.4
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-0.5	0.4	0.3	6.6	1.8	0.0	-0.3	0.0	-0.4	0.9	55.8	45.6	0.4
0.0	0.4	0.8	6.6	2.3	0.0	0.2	0.0	0.2	0.9	0.3	1.1	0.4
-0.5	-	-0.5	-	-0.5	-	-0.5	-	-0.5	-	55.5	44.6	-
124.7	-94.6	80.8	-342.3	-438.5	-142.7	-397.3	-506.1	-242.3	62.7	-232.4	-306.0	34.9
189.5	-366.8	-252.1	-134.6	-206.6	-87.1	-511.2	-997.7	109.2	-424.7	-270.0	-968.0	-213.9
-65.9	-53.2	-68.4	-47.6	-60.6	-56.0	-71.2	-95.5	-74.9	-63.5	-78.0	-83.2	-56.8
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
255.4	-313.6	-183.7	-87.0	-146.0	-31.1	-440.0	-902.2	184.1	-361.2	-191.9	-884.8	-157.1
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-64.9	272.1	332.9	-207.7	-232.0	-55.6	113.9	491.6	-351.5	487.4	37.6	662.0	248.7
7.2	-46.9	19.9	-9.4	5.5	44.2	66.0	72.4	72.8	110.6	86.7	76.5	80.6
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-0.7	-2.2	1.9	1.9	-2.4	-0.5	1.8	-0.4	1.7	2.0	-2.5	-3.5	-2.5
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.9	-44.8	18.0	-11.2	7.8	44.7	64.2	72.8	71.1	108.5	89.2	80.0	83.1
-80.1	427.7	255.0	-157.4	-67.4	-98.5	1.9	430.1	-438.6	313.6	-7.3	625.1	130.6
-34.4	-34.4	-34.5	-8.4	-8.5	-14.9	-15.7	-16.3	-15.9	-16.0	-16.4	-16.6	-16.6
-4.4	-41.6	37.3	-38.9	-61.3	71.8	18.0	-100.0	-148.7	-67.8	-108.8	-141.0	-169.8
-4.8	-5.0	-4.7	-6.6	-4.8	-4.3	-5.2	-4.8	-4.7	-5.3	-5.0	-5.5	-5.5
-36.5	508.6	256.8	-103.5	7.1	-151.1	4.9	551.2	-269.4	402.7	122.9	788.2	322.6
8.0	-108.6	58.0	-40.9	-170.0	-1.3	46.0	-10.9	14.4	63.3	-41.8	-39.7	37.4
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.0	-108.6	58.0	-40.9	-170.0	-1.3	46.0	-10.9	14.4	63.3	-41.8	-39.7	37.4
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>181.3</b>	<b>154.1</b>	<b>-440.6</b>	<b>-44.3</b>	<b>69.1</b>	<b>195.0</b>	<b>-18.4</b>	<b>192.8</b>	<b>-41.9</b>	<b>-46.5</b>	<b>0.5</b>	<b>-290.8</b>	<b>-189.2</b>
<b>164.2</b>	<b>-7.0</b>	<b>-224.8</b>	<b>101.5</b>	<b>-39.5</b>	<b>250.0</b>	<b>-191.8</b>	<b>14.6</b>	<b>41.0</b>	<b>305.9</b>	<b>-80.9</b>	<b>-94.4</b>	<b>252.6</b>
-140.7	-1.1	166.5	-46.0	-0.2	-264.2	158.0	-21.2	-35.2	-314.0	93.5	50.8	-199.7
-14.3	-4.2	-19.8	10.4	-9.4	-35.5	-20.3	-9.9	23.6	-16.8	-16.9	6.9	-8.1
-0.5	-0.3	-0.2	-1.5	2.8	-4.3	4.0	-46.4	37.1	9.6	-55.3	15.8	10.2
-1.4	0.1	-0.5	-0.3	-0.5	-0.5	-0.8	-0.1	0.2	0.0	-1.3	0.6	0.9

-118.6	5.1	182.6	-50.4	5.7	-224.6	175.3	36.0	-96.8	-303.2	168.1	25.1	-203.0
-5.8	-1.7	4.5	-4.2	1.1	0.7	-0.3	-0.9	0.7	-3.7	-1.2	2.4	0.3
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-23.5	8.1	58.4	-55.6	39.7	14.2	33.8	6.6	-5.8	8.2	-12.7	43.6	-52.9
5.9	1.8	1.6	34.8	13.4	1.8	3.1	1.4	1.3	1.3	1.8	1.6	2.2
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61.4	46.0	81.6	45.7	49.8	47.1	24.0	28.0	20.8	27.8	13.7	55.9	0.3
-	-	-	-	-	-	78.4	1.4	-	-	-	-	-
-90.7	-39.8	-24.8	-136.1	-23.5	-34.7	-71.6	-24.2	-27.9	-21.0	-28.1	-13.9	-55.4
<b>-164.2</b>	<b>7.0</b>	<b>224.8</b>	<b>-101.5</b>	<b>39.5</b>	<b>-250.0</b>	<b>191.8</b>	<b>-14.6</b>	<b>-41.0</b>	<b>-305.9</b>	<b>80.9</b>	<b>94.4</b>	<b>-252.6</b>

## ANEXO 2

# PLANO DE LA CIUDAD DE QUITO Y SUS VALLES



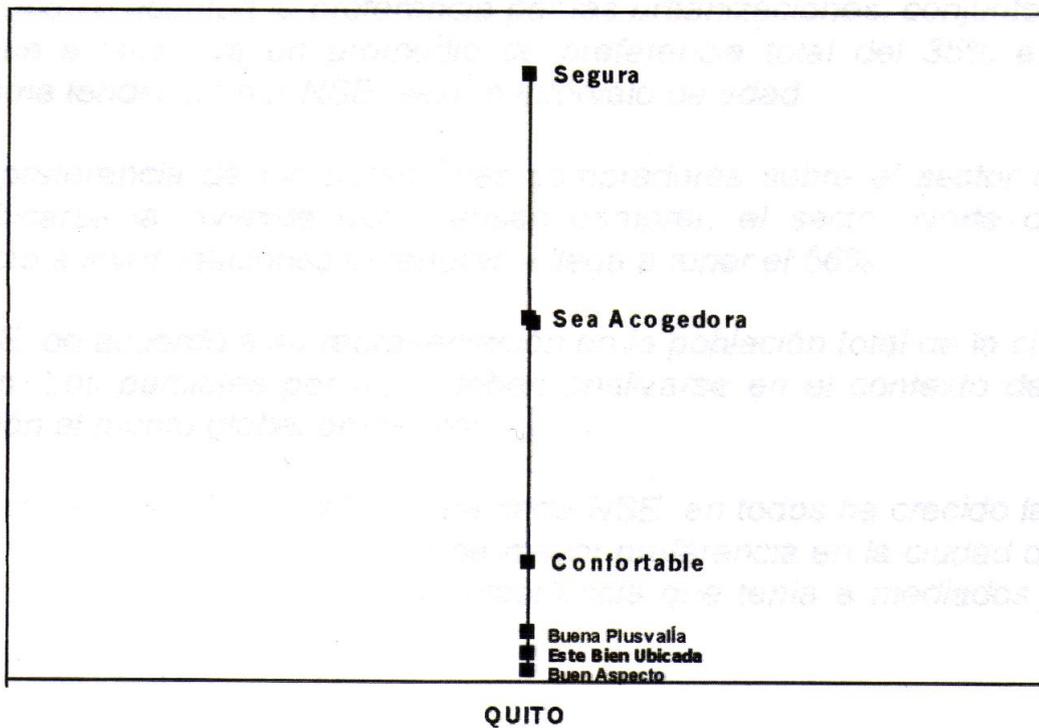
Elaborado por GRIDCON

Octubre, 2005 73

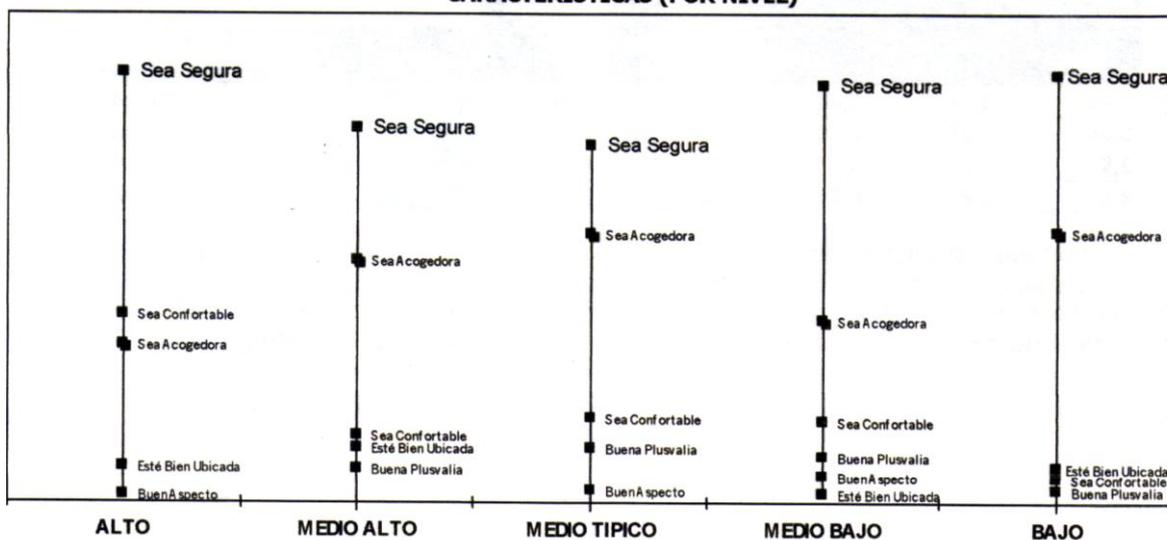
<sup>73</sup> Fuente: GRIDCON “Estudio sobre la Demanda Inmobiliaria de Quito” pagina 11

### ANEXO 3

#### IMPORTANCIA RELATIVA DE DIFERENTES CARACTERISTICAS



#### IMPORTANCIA RELATIVA DE DIFERENTES CARACTERISTICAS (POR NIVEL)



74

<sup>74</sup> Fuente: GRIDCON “Estudio sobre la Demanda Inmobiliaria de Quito” pagina 11

## ANEXO 4

### Preferencia de ubicación de la vivienda por sectores

En cuanto a la preferencia de los potenciales compradores sobre el sector de la ciudad, donde debe ubicarse la vivienda que piensan comprar, el sector Norte de la ciudad aumenta respecto a investigaciones anteriores y llega a tener el 56%.

(Nota: cada NSE, de acuerdo a su representación en la población total de la ciudad, tendrá un peso relativo. Los parciales por NSE deben analizarse en el contexto de/ NSE y los totales en relación al monto global promedio).

De la misma manera cuando se analiza para cada NSE, en todos ha crecido la preferencia el Norte, convirtiéndose en el sector de mayor preferencia en la ciudad de Quito, con lo cual ha ido retomando nuevamente, la importancia que tenía a mediados de los años 90's.

Sectores	Nivel Socioeconómico (%)					
	Total	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo
Norte	56,0	91,1	74,0	59,7	37,2	44,2
Sur	28,5	4,8	9,6	21,6	39,6	46,8
Centro	1,8	0	1,6	0	3,6	2,6
Valles	12,3	4,8	11,0	16,3	16,8	3,9

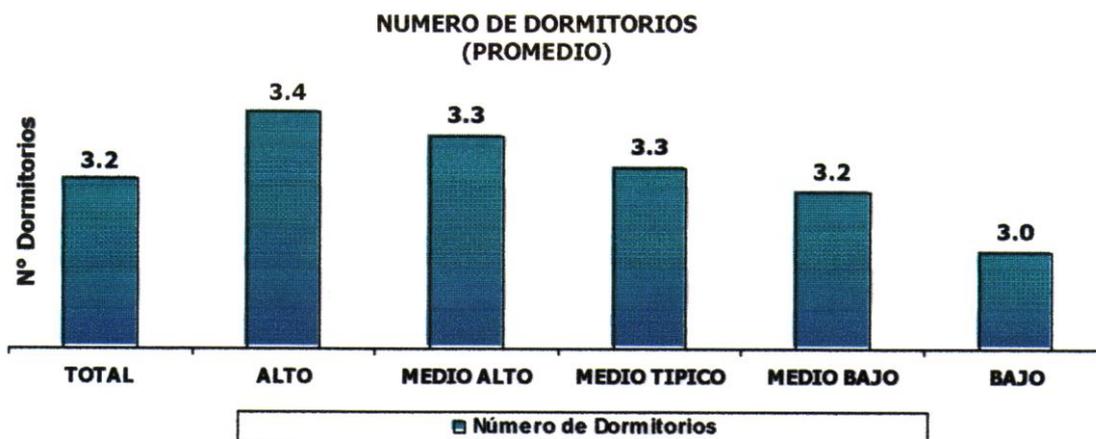
Con relación a la preferencia por los valles, el cuadro siguiente muestra la selección y la orientación que los NSE tienen respecto a cada uno de ellos. Es importante resaltar como el Valle de Los Chillos cada día se reafirma en su vocación multitarget, es decir, con preferencia significativa para todos los niveles socioeconómicos, bien como preferencia real o como "aspiracional".

<sup>75</sup> Fuente: GRIDCON "Estudio sobre la Demanda Inmobiliaria de Quito" página 12

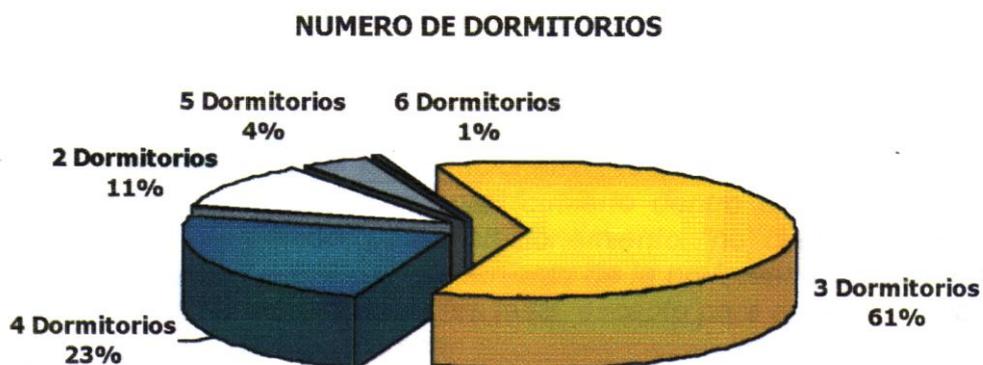


## ANEXO 5

### Preferencia de número de dormitorios



Por número de dormitorios, 3 dormitorios presentan el mayor volumen de requerimiento con 61,4%, en consistencia con el tamaño de la familia determinado por el INEC de acuerdo al último censo de población, que establece 4,3 personas por hogar para la ciudad de Quito.

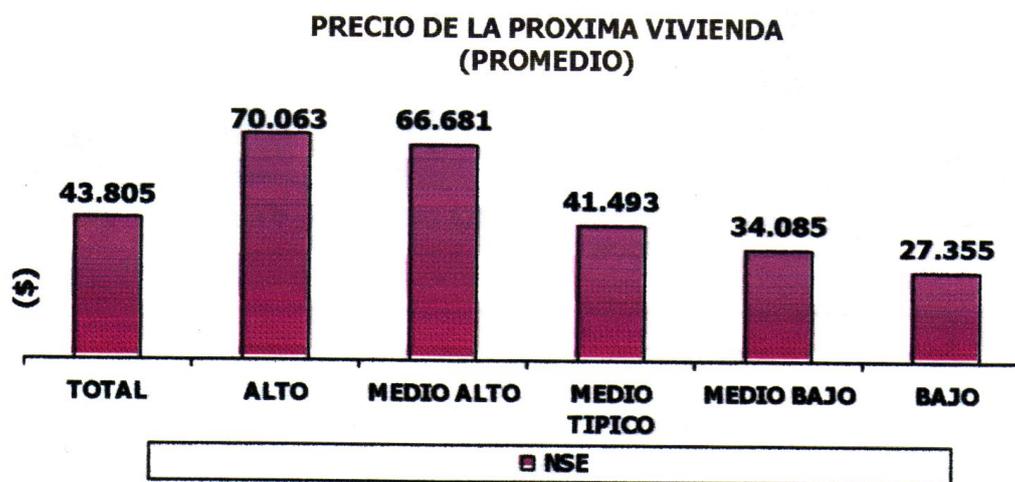


<sup>76</sup> Fuente: GRIDCON “Estudio sobre la Demanda Inmobiliaria de Quito” pagina 13

## ANEXO 6

### Precios y formas de adquisición Cantidad a pagar por la nueva vivienda

Nuevamente aumenta en forma importante el precio promedio de los interesados en adquirir vivienda nueva. De un precio promedio anterior de \$30.388,93 (2003), éste ha crecido en un 44,15% para ubicarse en \$43.805, con los mayores aumentos en los NSE Alto, Medio Alto y Medio Típico. Si se compara el promedio actual con el precio promedio del año 2000 (\$20.436,10) el aumento en el quinquenio fue de más del doble (114%) y, en ese primer momento los incrementos se dieron en forma muy importante y significativa en todos los NSE, excepto para el NSE Bajo.



77

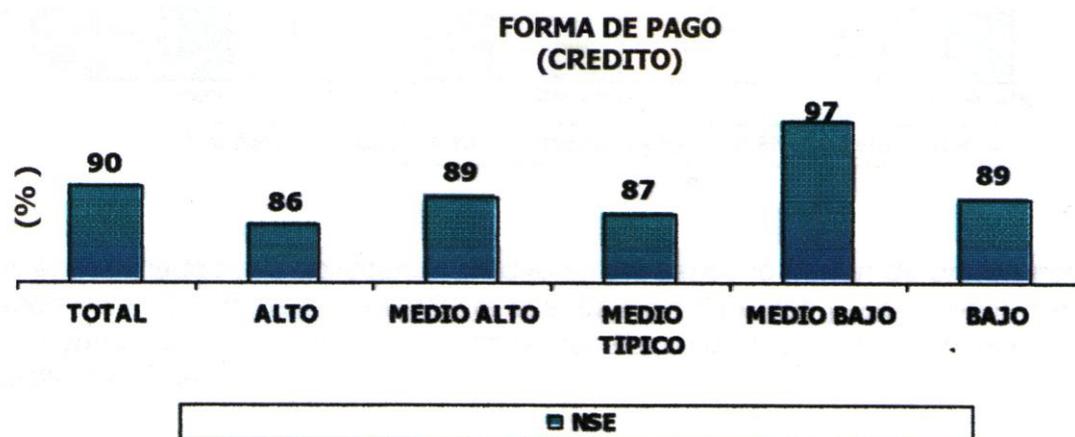
Actualmente el 80,8% de los interesados en adquirir vivienda en los próximos 3 años, lo harán por viviendas de hasta \$70.800, a diferencia de/ año 2003 donde el 80,9% de los entrevistados estaban interesados de hasta un precio de \$40.000 y, cuando para el año 2000 el 80,3% lo estaba para vivienda solamente hasta los \$35.000

<sup>77</sup>Fuente: GRIDCON “Estudio sobre la Demanda Inmobiliaria de Quito” pagina 19

## ANEXO 7

### Forma de Pago

Aunque la gran mayoría (90%) de los interesados en comprar nueva vivienda requieren de crédito, esta necesidad bajó respecto al periodo anterior (2003) y, asimismo en casi todos los NSE se presenta el mismo fenómeno (excepto NSE Medio Bajo), lo que refleja una mayor disponibilidad de dinero para compra con recursos propios. Proporcionalmente siguen siendo los potenciales compradores de los NSE más bajos los que más requieren de crédito.



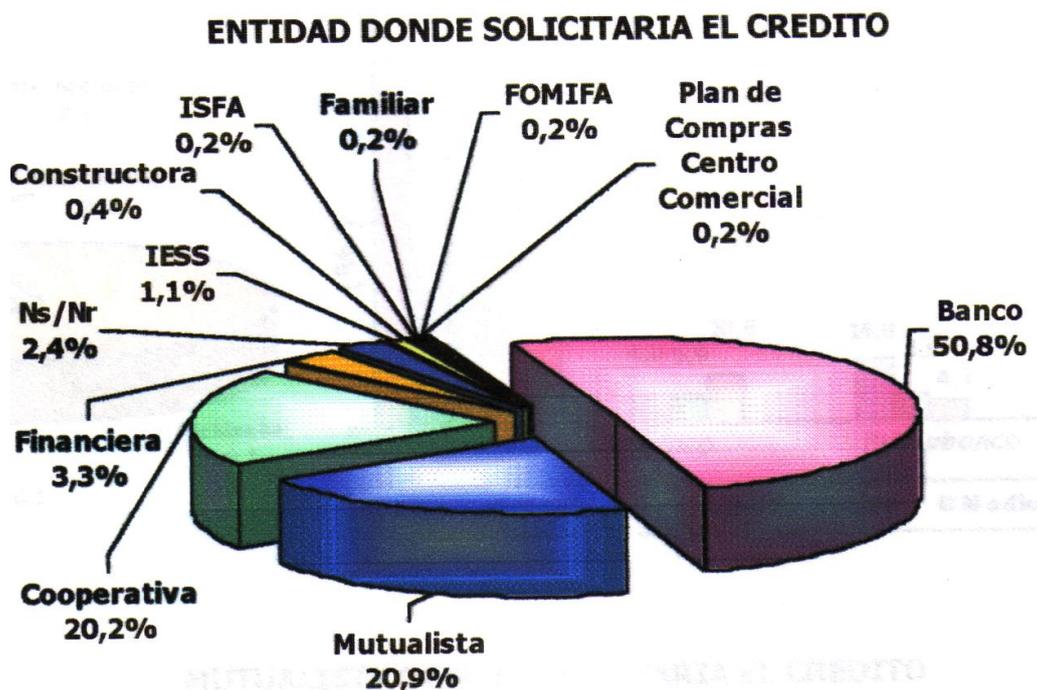
78

<sup>78</sup> Fuente: GRIDCON "Estudio sobre la Demanda Inmobiliaria de Quito" pagina 20

## ANEXO 8

### Entidades para solicitar el crédito

Los bancos han ido retomando el liderazgo en la mente de los compradores para acudir a ellos cuando tienen necesidades de crédito hipotecario. La preferencia por los bancos aumentó a un 50,8% lo que significa 4 puntos porcentuales. Las mutualistas y cooperativas bajaron inclusive más puntos de preferencia que los ganados por los bancos. Los bancos crecen en la preferencia en NSE medios y bajos y las mutualistas lo hacen en los medios y altos.



79

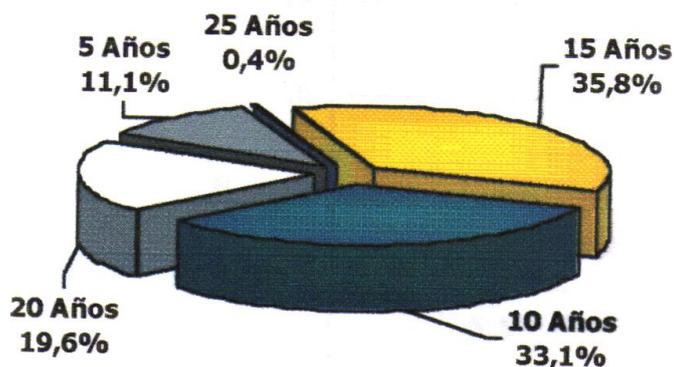
<sup>79</sup> Fuente: GRIDCON “Estudio sobre la Demanda Inmobiliaria de Quito” pagina 20

## ANEXO 9

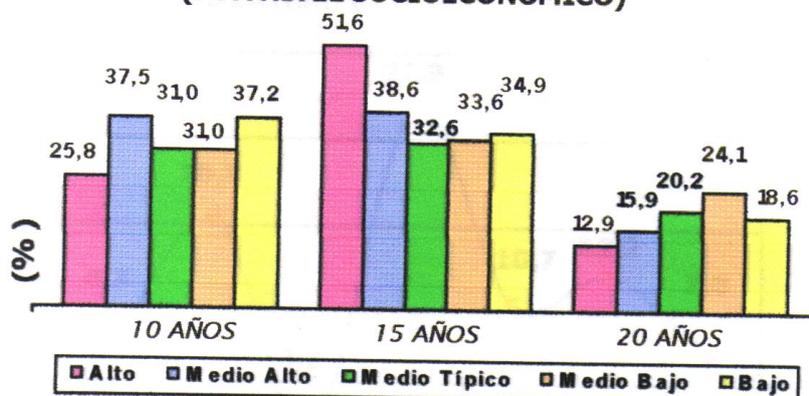
### Cuotas y plazos para cubrir el crédito

Aunq la gran mayoría de quienes comprarían a crédito está en disposición de dar una cuota de entrada para la compra de la vivienda, esta intención disminuyó a un 91.3% y l baja se reflejó para todos los NSE. La mayor preferencia de plazo para el crédito que requerirán continuaría en 15 años con el 35.8% y en 10 años con 33.1%. la preferencia por 20 años plazo bajo (19.6%) y aparece 25 años con 0.4%.

#### PLAZO PARA CUBRIR EL CREDITO



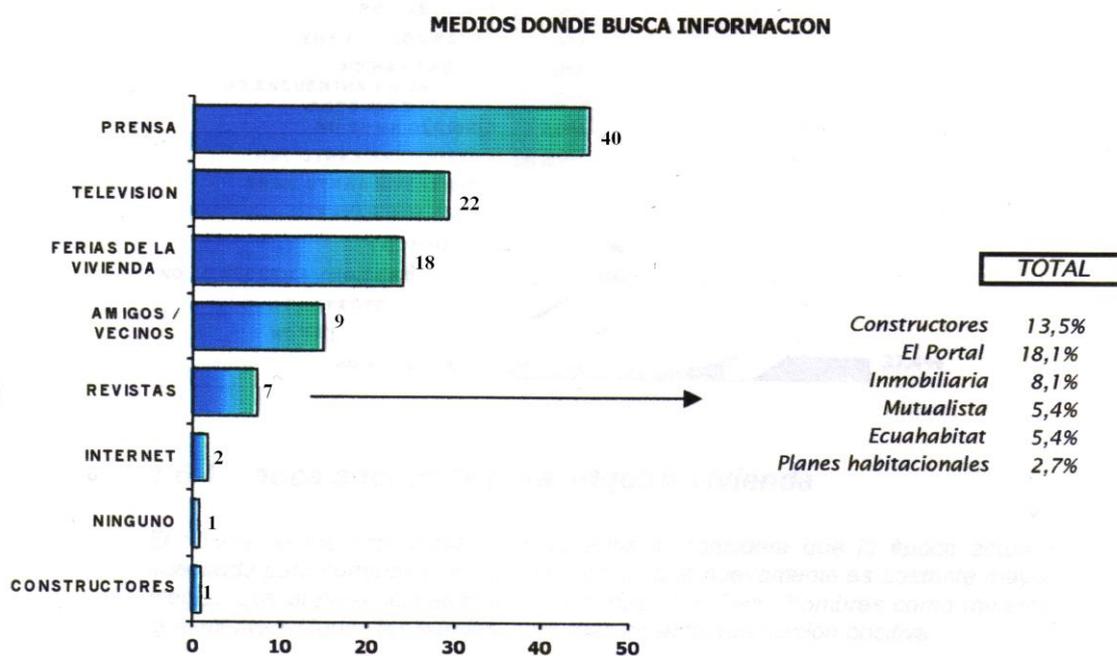
#### PLAZO PARA CUBRIR EL CREDITO (POR NIVEL SOCIOECONOMICO)



80

<sup>80</sup> Fuente: GRIDCON “Estudio sobre la Demanda Inmobiliaria de Quito” pagina 22

## ANEXO 10



81

<sup>81</sup> Fuente: GRIDCON “Estudio sobre la Demanda Inmobiliaria de Quito” pagina 26

## ANEXO 11

### Ventaja competitiva de las Pymes Inmobiliarias



Uso de tecnología para generar, *imágenes virtuales* de proyectos arquitectónicos diseñados, utilizando programas como Autocad, Fotoshop, Illustrator, que ayudan a visualizar mejor como va ha quedar un proyecto al momento de estar construido.

## ANEXO 12



Consideración en el tipo de acabados en las viviendas, son factores que el cliente percibe conciente e inconcientemente y ayudan al momento de decisión de compra.



Diferenciación con el tipo de acabados utilizados, los cuales determinarán la decisión de compra del cliente.

## ANEXO 13

### ESTRATEGIA COMPETITIVA DE NUESTROS PROYECTOS: DISEÑO VANGUARDISTA VISTA PRIVILEGIADA



## ANEXO 14



*Edificio* **GENESIS II**  
VIVA EN PONCEANO ALTO

*La zona más segura y rentable de Quito*  
Una nueva obra con el respaldo,  
calidad y prestigio de  
*Inmobiliaria* **ROS**

**VENTAS DIRECTAS DE CONSTRUCTOR**

- FINANCIAMOS EL 40% A PLAZOS SIN INTERESES
- INFORMES Y VENTAS EDIFICIO GENESIS II
- ASESORAMOS SU CREDITO HIPOTECARIO
- TELEFONOS: 2479 797 - 2415 385 - 2482 057

**UBICACIÓN ESTRATÉGICA VISTA PANORÁMICA**

## ANEXO 15

ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS. SE ENCARGA A LA MUTUALISTA PICHINCHA LA PROMOCIÓN Y VENTAS.

# Ventura

## EDIFICIO

Ponceano Alto...  
La mejor Zona  
para vivir





financia  
y vende

**MUTUALISTA PICHINCHA**

Departamentos desde 72 m<sup>2</sup>  
Suites de 58 m<sup>2</sup>

1700 mutualista  
6 8 8 8 2 5

**Inmobiliaria ROS**  
PROYEKTAR

### Ventura

#### EDIFICIO



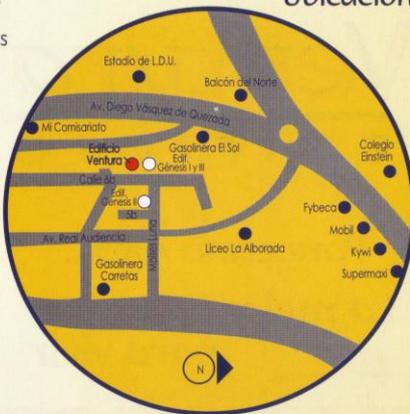
Visite departamento modelo

#### Características Generales

- 13 departamentos de 3 dormitorios
- 2 penthouse de 3 dormitorios
- 2 suites de 1 dormitorio
- Acabados de primera
- Paqueaderos cubiertos y bodega
- Ascensor de última generación
- Sistema contra incendios
- Terrazas privadas
- Terraza comunal, BBQ
- Cisterna equipada
- Gas por tubería
- Sala comunal
- Guardianía

**Ponceano Alto...**  
**La mejor Zona para vivir**

#### Ubicación



Urbanización Marisol, Calle 6b y  
Moises Luna Andrade  
Telf.: 247 97 97

**DISEÑO INTERIOR FUNCIONAL, ACABADOS DE PRIMERA.**

## ANEXO 16

**GENESIS III**  
VIVA EN PONCEANO ALTO

LA ZONA MÁS SEGURA Y RENTABLE DE QUITO

*Inmobiliaria* **ROS**

Una nueva obra con el respaldo, calidad y prestigio de

Arquitectos

**INFORMES:**  
Edificio  
**GENESIS III**  
Telfs.: 2479 797  
2415 385  
2482 057  
inmobiliarios@yahoo.com

- Asesoramos su crédito hipotecario
- Financiamos la entrada a plazos, sin intereses

**VENTAS DIRECTAS CONSTRUCTOR**

- DISEÑO EXTERIOR (FACHADAS) ÚNICO Y EXCLUSIVO PARA CADA EDIFICIO.
- MAQUETA VIRTUAL CON TECNOLOGÍA DIGITAL: AUTOCAD, FOTOSHOP, ILLUSTRADOR.

## ANEXO 17

### ANÁLISIS DE PRECIOS UNITARIOS

ANALISIS DE PRECIOS UNITARIOS						
<b>PROYECTO</b> PALERMO	<b>ESPECIFICACION</b>			<b>FECHA</b> 06-Jul-06		
<b>RUBRO</b> HORMIGON CICLOPEO 180 KG/CM2				<b>UNIDAD</b> M3		
				<b>ITEM</b> 020201		
<b>A.- MATERIALES</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNIT.</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
CEMENTO	qq	4.500	5.58	25.11		
RIPIO	M3	0.800	8.33	6.67		
ARENA	M3	0.500	8.33	4.17		
PIEDRA BOLA	M3	0.500	8.33	4.17		
AGUA	M3	0.180	0.10	0.02		
					40.13	59%
<b>B.- MAQUINARIA Y HERRAMIENTA</b>		<b>HORAS-EQUIPO</b>	<b>COSTO X HORA</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
CONCRETERA 1 SAC.		1.00	0.51	0.51		
VIBRADOR		1.00	0.49	0.49		
H. MENOR		1.00	0.01	0.01		
					1.01	1%
<b>C.- MANO DE OBRA</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>HORAS-HOMBRE</b>	<b>COSTO X HORA</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
ALBAÑIL	III	9.50	1.88	17.81		
OFICIAL	I	4.50	1.50	6.75		
M. MAYOR	IV	0.80	2.50	2.00		
					26.56	39%
<b>COSTOS DIRECTOS (A+B+C)</b>					7.70	100%
<b>COSTOS INDIRECTOS %</b>					-	
<b>PRECIO UNITARIO</b>					67.70	100%
<b>OBSERVACIONES</b>						

<sup>82</sup> Los **Precios Unitarios** se calculan como un aporte de mano de obra más material y equipo que se utilice para la realización de una actividad en cualquier etapa de la construcción. Existen muchos programas de venta en el mercado y también se utiliza hojas de cálculos desarrollados por las propias empresas.

## ANEXO 18

### PRESUPUESTO DE OBRA

PRESUPUESTO OBRA					
	<b>OBRA</b>	<b>PALERMO</b>			
	<b>FECHA</b>	<b>06-Jul-06</b>			
	<b>PROYECTO</b>	<b>CASA 2</b>			
	<b>AREA</b>	<b>102.13 M2</b>			
	<b>AREA PB</b>	<b>47.91 M2</b>			
CODIGO	RUBRO	UND.	CANTIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL
02	<b>OBRA CIVIL</b>				
0201	I) MOVIMIENTO TIERRAS				
020101	REPLANTEO MANUAL	M2	47.91	0.59	28.45
020102	EXCAVACION CIMENTACION	M3	10.80	6.26	67.57
020103	RELLENO PIEDRA BOLA	M3	4.79	13.34	63.91
020106	EXCAVACION PLINTOS	M3	15.97	6.26	99.92
0202	II) CIMENTACION				
020201	HORMIGON CICLOPEO 180 KG/CM2	M3	2.61	67.70	176.71
020202	HIERRO PLINTOS	KG	132.69	1.05	139.04
020208	HIERRO CADENAS	KG	222.93	1.05	233.59
020209	HORMIGON PLINTOS FC 210	M3	1.38	88.11	121.59
020210	HORMIGON CADENAS	M3	1.34	113.31	151.84
020211	CONTRAPISO	M2	47.91	7.91	378.97
020212	HORMIGON MUROS	M3	19.84	87.86	1 743.08
020213	HIERRO MUROS	KG	610.07	1.05	639.25
0203	III) ESTRUCTURA				
020306	HORMIGON LOSETA SUPERIOR	M3	13.28	90.04	1 195.45
020307	HIERRO REFUERZO LOSA Y VIGAS	KG	1 204.48	1.02	1 229.86
020311	STYROBLOC	M3	11.23	35.13	394.68
020312	MALLA ELECTROSOLDADA LOSA	M2	112.34	1.16	130.42
020313	ESCALERAS ESTRUCTURALES	M2	4.50	42.95	193.29
020314	MASILLADO LOSA	M2	102.13	3.51	358.79
020315	HIERRO COLUMNAS	KG	425.40	1.05	445.74
020317	HORMIGON COLUMNAS	M3	3.04	146.76	446.15
0204	IV) MAMPOSTERIAS				
020401	MAMPOSTERIA BLOQUE DE .10	M2	113.84	7.83	891.57
020402	MAMPOSTERIA BLOQUE DE .15	M2	24.26	8.33	202.17
020403	MAMPOSTERIA BLOQUE DE .20	M2	36.22	9.10	329.56
020404	DINTELES	KG	16.40	2.55	41.80

0205	V) ENLUCIDOS				
020501	ENLUCIDO VERT. INT. PALETEADO	M2	237.39	2.87	680.78
020502	ENLUCIDO VERT. EXTERIOR	M2	103.07	3.51	361.50
020503	ENLUCIDO HORIZONTAL	M2	102.13	4.89	499.87
020504	ENLUCIDO FRANJAS	M	23.74	1.92	45.59
020505	FILOS	M	23.74	1.14	27.09
020506	MEDIA CAÑA	M	34.05	1.64	55.87
020507	PICADO RESANADO INSTALACIONES	ML	34.05	1.46	49.64
0209	VI) PINTURAS Y AFINES				
020901	GRAFEADO EXTERIOR	M2	103.07	3.00	309.21
020903	CHAFADO HORIZONTAL	M2	102.13	1.76	179.76
020904	ESTUCADO INTERIOR	M2	237.39	1.42	337.89
020905	PINTURA INTERIOR	M2	163.41	2.50	408.52
0401	VII) INSTALACIONES SANITARIAS				
040101	SALIDA AGUA FRIA	PTO	20.00	15.49	309.76
040102	PUNTO DESAGUE	PTO	22.00	15.34	337.52
040103	RECORRIDO PVC 50 MM	M	11.76	4.39	51.61
040104	RECORRIDO PVC 75 MM	M	13	4.20	54.60
040105	RECORRIDO PVC 110 MM	M	27.21	6.70	182.27
040106	CAJA DE REVISION	U	1.00	18.47	18.47
0402	VIII) INSTALACIONES ELECTRICAS				
040201	PUNTO ELECTRICO	PTO	46.00	18.11	833.06
040202	TABLERO DE CONTROL	GLB	1.00	95.00	95.00
0403	IX) ACABADOS				
040301	ALFOMBRA	M2	65.06	4.55	296.04
040303	CERAMICA PISOS (PORCELANATO)	M2	33.18	18.00	597.24
	CERAMICA PISOS BAÑOS	M2	6.73	10.55	71.00
	CERAMICA PISOS COCINAS	M2	8.00	10.55	84.40
	BARREDERA	M	60.00	2.50	150.00
040304	VENTANA ALUMINIO PREPINTADO	M2	13.32	60.68	808.19
	PUERTAS TAMBORADAS EDIMCA	U	7.00	75.00	525.00
	PUERTA PRINCIPAL	U	1.00	98.00	98.00
040306	PUERTA METAL	U	1.00	129.25	129.25
040307	JUEGO BAÑO Y GIRFERIA	U	3.00	250.00	750.00
	TINETA BAÑO	U	1.00	55.00	55.00
	TINA BAÑO	U	1.00	100.00	100.00
	ACCESORIOS BAÑOS	U	2.00	20.00	40.00
040308	CERAMICA BAÑOS	M2	32.39	11.18	362.22
	CERAMICA COCINA	M2	11.51	9.93	114.29
040309	FREGADERO COCINA	U	1.00	123.65	123.65
	CERRADURA DOBLE POMO	U	1.00	20.00	20.00
040312	CERRADURAS LLAVE BOTON	U	4.00	10.00	40.00
040313	CERRADURAS TIPO BAÑO	U	3.00	10.00	30.00

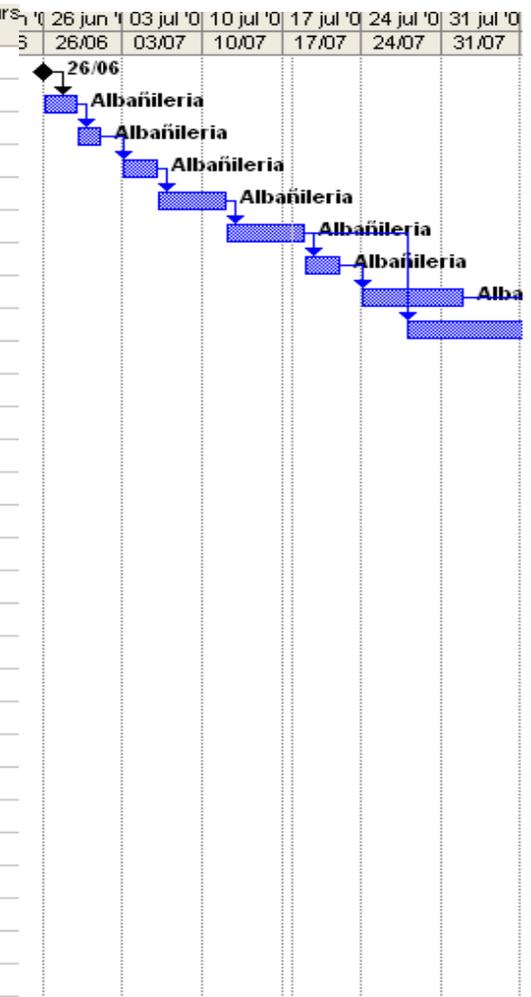
040314	MUBLE COCINA	U	6.00	85.50	513.00
040315	MUBLE BAÑO .90	U	1.00	120.76	120.76
040316	CLOSET	U	12.00	109.25	1 311.00
040317	PIEDRA LAVAR	U	1.00	56.69	56.69
040318	ANDEN VEHICULAR Y VEREDA	M2	6.60	21.66	142.94
	<b>TOTAL DOLARES</b>				<b>21 080.06</b>

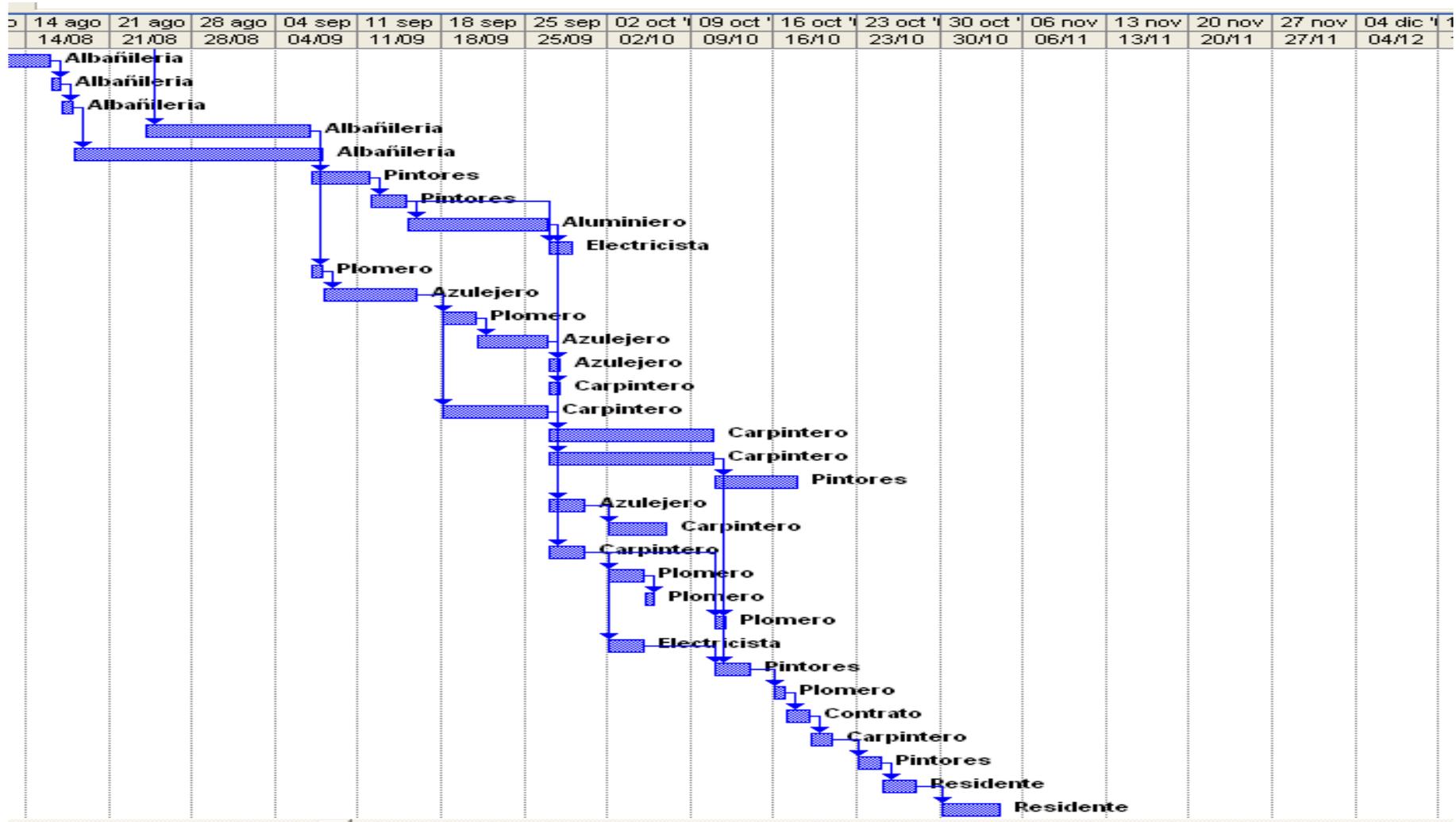
El Presupuesto nos permite conocer el precio final de la obra, el cual esta constituido por precios unitarios, que se multiplican por las cantidades de obra requeridos.

## ANEXO 19

### PROGRAMA PROJECT

		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1		CASA 1-2	0 días	lun 26/06/06	lun 26/06/06		
2		CIMENTOS	3 días	lun 26/06/06	mié 28/06/06	1	Albañilería
3		CADENAS	2 días	jue 29/06/06	vie 30/06/06	2	Albañilería
4		CONTRAPISO	3 días	lun 03/07/06	mié 05/07/06	3	Albañilería
5		COLUMNAS PB	4 días	jue 06/07/06	mar 11/07/06	4	Albañilería
6		LOSA PB	5 días	mié 12/07/06	mar 18/07/06	5	Albañilería
7		COLUMNAS PA	3 días	mié 19/07/06	vie 21/07/06	6	Albañilería
8		LOSA PA	7 días	lun 24/07/06	mar 01/08/06	7	Albañilería
9		MAMPOSTERIAS PB	7 días	vie 28/07/06	lun 07/08/06	6FC+7 días	Albañilería
10		DINTELES PB	1 día	mar 08/08/06	mar 08/08/06	9	Albañilería
11		REMATES PB	1 día	mié 09/08/06	mié 09/08/06	10	Albañilería
12		ENLUCIDOS INTERIORES PB	10 días	jue 10/08/06	mié 23/08/06	11	Albañilería
13		MAMPOSTERIAS PA	5 días	mié 09/08/06	mar 15/08/06	8FC+5 días	Albañilería
14		DINTELES PA	1 día	mié 16/08/06	mié 16/08/06	13	Albañilería
15		REMATES PA	1 día	jue 17/08/06	jue 17/08/06	14	Albañilería
16		ENLUCIDOS INTERIORES PA	10 días	jue 24/08/06	mié 06/09/06	12	Albañilería
17		ENLUCIDOS EXTERIORES	15 días	vie 18/08/06	jue 07/09/06	15	Albañilería
18		Chafado tumbados	3 días	jue 07/09/06	lun 11/09/06	16	Pintores
19		Preparación paredes y 1-era mano	3 días	mar 12/09/06	jue 14/09/06	18	Pintores
20		Ventanería	8 días	vie 15/09/06	mar 26/09/06	19	Aluminiero
21		Cableado eléctrico	2 días	mié 27/09/06	jue 28/09/06	20,19	Electricista
22		Griferías	1 día	jue 07/09/06	jue 07/09/06	16	Plomero
23		Cerámica paredes baños y cocina	6 días	vie 08/09/06	vie 15/09/06	22	Azulejero
24		Inst. tina y/o tineta remates cerámica	3 días	lun 18/09/06	mié 20/09/06	23	Plomero
25		Cerámica pisos baños y cocina	4 días	jue 21/09/06	mar 26/09/06	24	Azulejero
26		Instalación rejillas pisos	1 día	mié 27/09/06	mié 27/09/06	25	Azulejero
27		FABRICACION PUERTAS	1 día?	mié 27/09/06	mié 27/09/06	25	Carpintero
28		Instalación puertas	7 días	lun 18/09/06	mar 26/09/06	23	Carpintero
29		Instalación closets	10 días	mié 27/09/06	mar 10/10/06	20,28	Carpintero





83

<sup>83</sup> El **Cronograma de obra** se lo puede realizar en el Programa Project, el cual relaciona actividades, asigna recursos, define la ruta crítica, realiza control de avance entre otras muchas actividades, esto es de gran ayuda en proyectos grandes para el control y planificación de obras.

