

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA – INMOBILIARIA, DIRIGIDA HACIA EL
MERCADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

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

PABLO MAURICIO ATAPUMA NARANJO

DIRECTOR: DR. JAVIER BLANDÍN, PH.D

Quito, Octubre 2008

DECLARACIÓN

Yo Pablo Mauricio Atapuma Naranjo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad vigente.

Pablo Mauricio Atapuma Naranjo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por el señor Pablo Mauricio Atapuma Naranjo, bajo mi supervisión.

Dr. Javier Blandín Alonso, Ph.D
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Mi sentido agradecimiento al Dr. Javier Blandín Alonso, Ph.D, director del proyecto, por la coordinación y los conocimientos impartidos para la realización de la presente Tesis de Grado.

Y a los miembros del Tribunal Examinador, Ing. Eddy Orozco Aguirre, MBA e Ing. Henry Orozco Torres, MBA, por su apoyo académico para el perfeccionamiento de la misma.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres Pablo y María Teresa y a mis hermanos Katty y Miguel, por todo su apoyo incondicional, factor esencial para conseguir este éxito académico.

CONTENIDO

RESUMEN	10
PRESENTACIÓN	11
CAPITULO 1	
1. ANÁLISIS SITUACIONAL	12
1.1 ANÁLISIS INTERNO	12
1.1.1 NIVEL GERENCIAL.....	12
MISIÓN	12
VISIÓN.....	13
OBJETIVOS	14
ESTRATEGIAS	15
METAS.....	16
POLÍTICAS.....	16
1.1.2 ÁREA DE MERCADEO	21
1.1.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN	27
1.1.4 ÁREA DE FINANZAS	31
1.1.5 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	34
1.1.6 ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	37
1.1.7 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADOTECNIA.....	42
1.2 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS INTERNO	43
FORTALEZAS.....	43
DEBILIDADES.....	43
CAPITULO 2	
2. ANÁLISIS EXTERNO	46
2.1. MICROAMBIENTE	46
2.1.1 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	46
2.1.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	58
2.1.3 ANÁLISIS DE LOS INTERMEDIARIOS	71
2.1.4 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES	74
2.2 MACROAMBIENTE.....	79
2.2.1 FACTORES ECONÓMICOS	79
2.2.2 FACTORES POLÍTICO LEGALES.....	84
2.2.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS	89
2.2.4 FACTORES CULTURALES.....	96
2.2.5 FACTORES TECNOLÓGICOS	104
2.2.6 FACTORES NATURALES	110
2.3 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS EXTERNO	127
OPORTUNIDADES.....	127
AMENAZAS	127
CAPITULO 3	
3.1 PROPUESTA ESTRATÉGICA	131
3.1.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN	131
3.1.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS	134

3.1.2.1	Financieros	134
3.1.2.2	Volumen	135
3.1.2.3	Estabilidad en Ventas	135
3.1.2.4	No Financieros.....	136
3.1.3	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS BÁSICAS.....	137
3.1.3.1	Estrategias.....	137
3.1.3.2	Posicionamiento	142
3.2	SEGMENTACIÓN.....	142
3.3	PROPUESTA MERCADOLÓGICA	143
3.3.1	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MERCADO.....	143
3.3.1.1	De volumen totales y por producto o servicio.....	143
3.3.1.2	Cartera de Productos.....	143
3.3.1.3	Ventas por Productos.....	144
3.3.1.4	Objetivos de participación en el mercado.....	144
3.3.1.5	Objetivos de Imagen.....	145

CAPITULO 4

4.1	ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE MERCADEO.....	146
4.1.1	ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	146
4.1.2	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	149
4.1.3	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	155
4.1.4	ESTRATEGIA DE PRECIO	156
4.2	DOCUMENTOS FINANCIEROS	157

CAPITULO 5

5.	PLAN DE EVALUACIÓN Y CONTROL	158
5.1	EVALUACIÓN Y CONTROL	158
5.1.1	SEGUIMIENTO	161
5.1.2	CONTROL	162

CAPITULO 6

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	163
6.1	CONCLUSIONES.....	163
6.2	RECOMENDACIONES	165

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS: DOCUMENTOS FINANCIEROS

- Bases Económicas de Partida
- Presupuestos de:
 - Ingresos que generará el Plan
 - Egresos que generará el Plan
 - Flujo de Caja
 - VAN (Valor Actual Neto)
 - TIR (Tasa Interna de Retorno)
 - Periodo de Retorno de la Inversión

CUADROS, GRÁFICOS Y MAPAS DE REFERENCIA

CAPÍTULO 1

GRÁFICO 1.1: MATRIZ (BCG): VIVIENDA, OFICINAS, LOCALES COMERCIALES Y URBANIZACIONES.

CAPÍTULO 2

CUADRO 2.1: PREFERENCIA POR TIPO DE VIVIENDA 1998 – 2005.

CUADRO 2.2: VALOR PROMEDIO DE ARRIENDO.

CUADRO 2.3: INDICADORES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN / AÑO 2006.

CUADRO 2.4: LISTADO DE LAS 10 MAYORES EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN A NIVEL DE LA CIUDAD DE QUITO ---- POR NIVEL DE INGRESOS OPERACIONALES / AÑO 2006.

CUADRO 2.5: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS 10 MAYORES EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN A NIVEL DE LA CIUDAD DE QUITO / AÑO 2006.

CUADRO 2.6: EMPRESAS CONSTRUCTORAS Y PROMOTORES INMOBILIARIOS.

CUADRO 2.7: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).

CUADRO 2.8: PROYECTOS DE VIVIENDA EN OFERTA QUITO 2008.

CUADRO 2.9: COMERCIALIZADORAS INMOBILIARIAS EN QUITO – 2008.

CUADRO 2.10: EMPRESAS PROVEEDORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN QUITO – 2008.

CUADRO 2.11: MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE MAYOR DEMANDA EN LA FERIA INTERNACIONAL QUITO CONSTRUCCIÓN.

CUADRO 2.12: VARIACIÓN DE LOS PRINCIPALES MATERIALES UTILIZADOS EN LA CONSTRUCCIÓN.

CUADRO 2.13: PROYECCIÓN POBLACIONAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2001 – 2020.

CUADRO 2.14: USO RESIDENCIAL Y MÚLTIPLE DEL DMQ.

GRÁFICO 2.1: PREFERENCIA DEL ÁREA DE LAVADO DE ROPA (POR NIVEL SOCIOECONÓMICO).

GRÁFICO 2.2: DESTINO DE LA PRÓXIMA VIVIENDA 2000 – 2005.

GRÁFICO 2.3: ÉPOCA ACTUAL ADECUADA PARA COMPRAR VIVIENDA.

GRÁFICO 2.4: DEMANDA POR RANGOS DE PRECIOS.

GRÁFICO 2.5: SECTOR PREFERIDO POR NSE.

GRÁFICO 2.6: SECTOR PREFERIDO PARA LA VIVIENDA (%).

GRÁFICO 2.7: PROYECTOS DE VIVIENDA EN OFERTA QUITO 2007.

GRÁFICO 2.8: PROYECTOS DE VIVIENDA EN OFERTA QUITO 2008.

GRÁFICO 2.9: CRÉDITOS HIPOTECARIOS DESEMBOLSADOS.

GRÁFICO 2.10: EVOLUCIÓN DEL PRECIO POR METRO CUADRADO EN QUITO.

GRÁFICO 2.11: PRECIO PROMEDIO DE MATERIALES.

GRÁFICO 2.12: ICE CONSTRUCCIÓN.

GRÁFICO 2.13: VARIACIÓN DEL PERSONAL OCUPADO.

GRÁFICO 2.14: VARIACIÓN VOLUMEN DE CONSTRUCCIÓN.

GRÁFICO 2.15: VARIACIÓN DEL VALOR TOTAL PLANILLADO.

GRÁFICO 2.16: SALDO DE SITUACIÓN DE NEGOCIOS.

MAPA 2.1: ZONAS PREFERIDAS PARA LA VIVIENDA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

MAPA 2.2: DENSIDADES DE POBLACIÓN 1990 – 2001 EN ÁREAS URBANO – URBANIZABLES DEL DMQ.

MAPA 2.3: DENSIDAD DE POBLACIÓN 2005 – 2020.

MAPA 2.4: USO DEL SUELO ACTUAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

MAPA 2.5: USO URBANO DEL DMQ ENFATIZADO LOS USOS RESIDENCIALES.

MAPA 2.6: CONCENTRACIÓN DE ELEMENTOS ESENCIALES EN EL DMQ.

MAPA 2.7: VALOR COMERCIAL DEL SUELO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

MAPA 2.8: VALOR ECONÓMICO DEL SUELO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

MAPA 2.9: CLASIFICACIÓN DEL SUELO DEL DMQ.

MAPA 2.10: ETAPAS DE INCORPORACIÓN EN EL DMQ.

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para una Empresa Constructora – Inmobiliaria, enfocada hacia el Mercado del Distrito Metropolitano de Quito. Se pretende que este Plan se constituya en una importante herramienta, que le permita a esta nueva empresa adoptar y aplicar la óptica del Marketing, para focalizar eficientemente todas sus propuestas comerciales y competir de manera más eficaz en un mercado donde se evidencia la competitividad del sector constructor – inmobiliario, debido a la alta concentración de empresas, y sobre todo al aumento de las exigencias de los clientes.

El plan se lo estructurado en tres fases. En la primera se ha realizado un análisis situacional tanto interno como externo del sector constructor– inmobiliario, donde a nivel interno se analizan a las empresas del sector, en cuanto a su misión, visión, estrategias, metas, políticas y su estructura organizacional en áreas como: mercadeo, producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo y sistema de información de mercadotecnia. En cuanto al nivel externo se realiza un análisis con respecto a los clientes, la competencia, los intermediarios y los proveedores. A su vez se analizan factores económicos, político – legales, demográficos, culturales, tecnológicos y naturales que influyen en el este sector.

Frente a la panorámica en que se desenvuelve el mercado inmobiliario, en la segunda fase se plantea la propuesta estratégica del plan, en la cual se define la misión y la visión de la empresa, sus objetivos y estrategias corporativas, su posicionamiento y el segmento del mercado a servir, su cartera de productos, la participación del mercado que se espera alcanzar y se finaliza con la estrategia de la mezcla de mercadeo en la cual se incluyen documentos financieros técnicos.

En la tercera fase se plantean los mecanismos para la evaluación y control del plan. Para finalizar trabajo se manifiestan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

PRESENTACIÓN

De entre todas las soluciones que barajan los expertos del sector constructor – inmobiliario para adaptarse a las nuevas circunstancias, el Plan Estratégico de Marketing se vislumbra como la herramienta clave de un sector en que la diferenciación ante la competencia es crucial.

La demanda de productos inmobiliarios en el Distrito Metropolitano de Quito se encuentra aún en índices favorables, lo cual ofrece importantes oportunidades a las empresas del sector, siempre y cuando busquen y encuentren soluciones creativas para adaptarse a los nuevos tiempos y cumplan las expectativas de los clientes potenciales.

Es hora de cambiar las herramientas de venta conocidas, por estrategias de marketing para dar salida al producto inmobiliario. Seguir creciendo en el mercado inmobiliario del Distrito Metropolitano de Quito depende, ahora más que nunca, de la profesionalización de las empresas constructoras – inmobiliarias en todas sus áreas y, en concreto, en sus departamentos de marketing.

CAPITULO 1

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 ANÁLISIS INTERNO

1.1.1 NIVEL GERENCIAL

El sector constructor – inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito ha actuado tradicionalmente mediante pequeñas y medianas empresas, las cuales cuentan con recursos humanos muy limitados, nacidas muchas de ellas de las oportunidades que ha ofrecido una coyuntura favorable, de la voluntad y la clarividencia de empresarios arriesgados y no siempre conocedores de la actividad, provenientes de otras áreas menos rentables y con deseos de invertir los excedentes financieros disponibles. Estas empresas han desarrollado su actividad al amparo y al albur de una coyuntura cíclica y cambiante que ha condicionado sus resultados. También han actuado en este sector empresas grandes como apéndices de importantes grupos constructores que han impreso en ellas una cultura industrial y de producción. En todo caso, empresas en las que ha primado la estrategia oportunista y el objetivo a corto plazo.

A continuación se presenta una panorámica de la realidad del sector constructor – inmobiliario desde una perspectiva empresarial. Esta exposición permitirá explicar el comportamiento de las empresas y sus profesionales:

MISIÓN

Las empresas del sector constructor – inmobiliario han tenido dificultades para formular su misión, debido principalmente a que no han tenido las ideas claras de la razón de su existencia y de las funciones que como empresa van a desarrollar dentro un contexto determinado. El error que se comete

frecuentemente es formular una misión larga, prolija y generalista, la cual no orienta las líneas de actuación estratégica y no permite que los procesos de toma de decisión sean claros y eficaces.

La mayoría de las empresas constructoras – inmobiliarias han omitido que la definición de la Misión, lejos de considerarse un ejercicio formal y académico, debe ser el resultado de un profundo y riguroso proceso de reflexión el cual permita:

- Definir y aclarar los propósitos generales de la empresa, sus valores, sus fines y sus medios.
- La adhesión al proyecto de todos los estamentos activos de la empresa: accionistas, directivos y empleados.
- Encuadrar los campos de acción de la empresa, y
- Establecer una visión a largo plazo de la actividad.

VISIÓN

Pocas empresas del sector constructor – inmobiliario han definido una visión a largo plazo, la mayoría a omitido el establecimiento de una marca identificativa buscando la fidelización de un tipo de cliente, más bien han huido de ello, eludiendo cualquier compromiso o relación duradera, además de la carencia de planteamientos que los diferencie de su competencia. En definitiva, la mayoría no ha creado una imagen de marca.

La visión que se continúa manejando en el sector constructor – inmobiliario es la dirigida hacia el producto, es decir, el estándar de calidad lo fija la propia empresa, puesto que en el caso de la vivienda el diseño se hace desde el criterio y valoración de los técnicos y directivos de la empresa, utilizando patrones que satisfacen normas no contrastadas con el destinatario final. La calidad de la vivienda no tiene un valor absoluto e incontestable, objetivo; depende de la valoración que el usuario hace de aquél. Por lo tanto, la convicción empresarial

acerca de la calidad de la vivienda, esta llevando a las empresas constructoras – inmobiliarias al intento de imposición de dicha convicción al cliente, intento que normalmente acaba en fracaso total o parcial.

No solamente que una vivienda así diseñada puede no responder a las expectativas del cliente, sino que puede no ser competitiva respecto a otras, al supeditar todo a la supuesta calidad, incluso los costes y el precio.

En las empresas constructoras – inmobiliarias es muy frecuente que el producto se diseñe atendiendo a razones técnicas, económicas, personales o por emulación de la competencia que muestre más éxito en cada momento. Raramente se pregunta al cliente potencial.

OBJETIVOS

La fijación de objetivos en las empresas constructoras – inmobiliarias ha girado alrededor de la estimación de la evolución previsible de la posición de la empresa, es decir, dibujar la situación más probable al finalizar un plazo determinado, en el caso de que se mantengan las tendencias actuales. Para lo cual las empresas parten de los siguientes elementos:

- Proyección del volumen del mercado total y el correspondiente a cada sector. Análisis de la demanda.
- Proyección del volumen de ventas de la empresa y de cada marca/producto, basada en la posición actual –cuota de mercado- y en la evolución del mercado. Análisis de la capacidad productiva y de la organización.
- Proyección de la cifra del negocio total y por marca/producto: precios unitarios, márgenes costes beneficios. Proyección de la situación financiera.
- Proyección de las necesidades de inversión.

ESTRATEGIAS

Las estrategias del sector constructor – inmobiliario se han enfocado fundamentalmente hacia la vivienda, desarrollándose básicamente dos alternativas:

Alternativa 1:

- Concentrar la promoción en vivienda de alto nivel, tanto unifamiliar como en altura.
- Precios en el segmento superior.
- Compra del suelo concentrada en zonas residenciales selectas del Distrito Metropolitano de Quito.
- Utilización de medios publicitarios y promocionales personalizados. Alto nivel de inversión.
- Fuerza de ventas altamente cualificada.

Alternativa 2:

- Promoción masiva de viviendas en altura dirigidas a la clase media. Calidad estándar.
- Precios en el segmento medio-medio.
- Publicidad masiva en prensa, Internet y revistas especializadas. Inversión superior a la media del sector.
- Subcontratación de la fuerza de ventas.
- Política agresiva de compra de suelo en zonas de gran desarrollo urbanístico.

METAS

Se percibe una falta de claridad respecto a las metas organizacionales, producto de la inexistencia de una planificación estratégica y de la realidad de trabajar para el "día a día" o de proyecto en proyecto".

En el caso de que no se obtuviesen los resultados esperados para satisfacer las necesidades de los accionistas y de la propia compañía: insuficiente crecimiento, bajo rendimiento económico, debilitamiento de la posición comercial, etc. Las empresas constructoras – inmobiliarias, por lo regular proceden a redefinir sus objetivos, identificando áreas de mercado en las que sean necesarias acciones concretas y preferentes para modificar las tendencias no satisfactorias y fijar nuevos presupuestos de venta.

POLÍTICAS

Política de Calidad

En el caso de la vivienda, la calidad real es muy difícil de constatar por el comprador salvo que se le facilite información fehaciente acerca de los materiales y sistemas constructivos, hecho que no se da en la realidad porque el sector constructor – inmobiliario no lo considera ni necesario ni prudente por lo que le implica de compromiso. En el se elude sistemáticamente la concreción, la especificación y el compromiso tanto acerca de los elementos cualitativos como de los plazos de ejecución y la entrega del producto vendido. Por ello existe una gran oportunidad de establecer ventajas competitivas en aquellas empresas que se orienten claramente hacia el consumidor y sepan adquirir compromisos con él, en un mercado caracterizado por la evitación de relaciones transparentes, duraderas y equitativas con los clientes.

Política Medioambiental

La actividad del sector constructor – inmobiliario produce un gran impacto en el medioambiente por razones obvias e inherentes a la propia actividad. Por lo cual existe la tendencia de varias empresas de este sector, a reducir los impactos medioambientales negativos generados por su actividad, lo cual esta siendo percibido por la sociedad en general como un claro signo de preocupación e interés por su bienestar. Estos propósitos se están reflejando mediante:

- La participación en proyectos de desarrollo de energías alternativas.
- La promoción de la utilización de energía solar en las viviendas.
- La colaboración con instituciones que investiguen sobre nuevos materiales de construcción, cuya fabricación y uso propicien ahorro energético.
- La exigencia de certificaciones a los fabricantes de elementos constructivos hechos de madera en relación con el origen y legalidad de ésta.

Política de Prevención de Riesgos Laborales

La tasa de accidentes laborales en el sector constructor – inmobiliario es de las más altas, debido fundamentalmente a que en la mayoría de empresas no se da un cumplimiento estricto de la normativa de seguridad. Por lo cual se hace indispensable la exigencia de tal cumplimiento a las empresas contratistas de las obras a realizar y su explicitación en los elementos publicitarios y promocionales, es una actuación que tiene una gran repercusión social y, por tanto, un alto grado de interés desde el punto de vista del Marketing Social.

Política de la Gestión Ética Empresarial

En la mayoría de las organizaciones del sector constructor – inmobiliario se sigue utilizando el modelo “taylorista” de la empresa, caracterizado por ser un modelo piramidal compartimentado y autoritario; en el cual la explotación de la fuerza de trabajo, la división de las tareas, la obediencia, la autoridad impuesta y la disciplina siguen siendo los métodos y valores imperantes. Por lo cual se hace

indispensable que todas las organizaciones de este sector cambien su mentalidad empresarial, evolucionando hacia una empresa moderna, con un comportamiento ético, donde los valores imperantes sean la calidad, la creatividad, la innovación y la responsabilidad, desarrollando métodos para el establecimiento y consolidación de los mismos a través de la formación, la participación, la elaboración de ideales compartidos, el diálogo, la delegación de poderes, la redistribución de beneficios y la simplificación y el planeamiento de las estructuras organizativas.

Política de Responsabilidad Social Empresarial

Entre las principales iniciativas que han adoptado varias constructoras - inmobiliarias dentro de este ámbito se destacan las siguientes:

Empleo: En relación con este asunto de tanta importancia social, varias constructoras -inmobiliarias han adquirido los siguientes compromisos:

- Contratar siempre a su personal mediante contratos de duración indefinida para aquellos puestos y funciones de carácter permanente: técnicos, administrativos, informáticos, comerciales, etc.
- Contratar personal o empresas de carácter local con preferencia, para aquellas funciones de naturaleza temporal, en las localidades donde se desarrollen las promociones.
- Apoyar el empleo local mediante la compra de bienes y servicios en la localidad donde se lleve a cabo la actividad promocional en cada momento, siempre que sea posible.

Colaboraciones contributivas de alcance local y carácter temporal: Varias constructoras –inmobiliarias promueven las buenas relaciones con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, lugar donde se llevan a cabo promociones inmobiliarias concretas, además de colaborar en proyectos que aportan beneficios a la comunidad. Estas colaboraciones son de la siguiente naturaleza.

- Ajardinamiento de plazas y parques o arborización de áreas públicas.

- Patrocinio de fiestas locales.
- Donación de libros y publicaciones sobre arquitectura, urbanismo o construcción a la biblioteca municipal.
- Donación de equipamiento deportivo a equipos locales de distintas especialidades.

Colaboraciones contributivas de alcance regional o nacional y carácter permanente: Varias constructoras –inmobiliarias se esfuerzan por contribuir a la construcción de una imagen de empresa integrada en su ámbito social, a partir de acciones que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la comunidad. En este sentido se pueden mencionar las siguientes:

- Participación en proyectos de investigación de nuevos materiales de construcción.
- Participación y patrocinio de foros, congresos y seminarios sobre arquitectura, urbanismo y construcción.
- Participación en proyectos de ahorro energético en la fabricación de materiales de construcción y en la utilización de electrodomésticos y sistemas de calefacción o refrigeración que lo propicien en la vivienda.

Actuaciones de carácter cultural: Varias constructoras –inmobiliarias contribuyen con actuaciones de naturaleza cultural y educativa de gran interés para la comunidad, sea esta de carácter municipal, regional o nacional; lo cual cualifica la imagen de su empresa, dotándola de componentes altruistas bien recibidos por la sociedad. Las actuaciones realizadas se las puede dividir en dos grupos:

- *De alcance local y carácter temporal:* Tienen como objetivo principal el de reforzar y cualificar las promociones específicas que se realizan en ámbitos municipales o regionales como:
 - Convocatoria de concursos de escultura urbana cuyo primer premio es donado al municipio concernido, para ornamentar alguna plaza, calle o parque.

- Convocatoria de concursos de escritura y pintura entre los alumnos de los colegios locales, en colaboración con las entidades que correspondan.
- *De alcance regional o nacional y de carácter permanente:* Estas actuaciones propician, junto con aquellas otras de contenido social o medioambiental del mismo alcance y carácter, la definición y cualificación de la imagen de la empresa promotora de forma global. Ejemplos de estas acciones realizadas son:
 - Colaboración con universidades y escuelas de negocios en el patrocinio de cursos de postgrado y especialización en temas inmobiliarios.
 - Premios anuales para el mejor ensayo, estudio o artículo periodístico sobre temas inmobiliarios.

1.1.2 ÁREA DE MERCADEO

La mayoría de las empresas del sector constructor – inmobiliario orientan su área de mercadeo hacia la función, es decir los departamentos que conforman esta área están definidos de acuerdo a las funciones encomendadas a cada uno de ellos. Su esquema es el siguiente:



Las funciones principales que corresponden a cada departamento se pueden agrupar de la siguiente manera:

Publicidad y Promoción: Aporta el conocimiento y la experiencia en la elaboración de los mensajes publicitarios y diseña la actividad promocional. Trabaja en estrecho contacto con las agencias de publicidad. Propone los presupuestos para estas actividades y valora las rentabilidades de las inversiones a realizar en estos conceptos.

Investigación de Mercado: Su función principal es la de gestionar la información, tanto entrante como saliente, de la Dirección.

Jefatura de Ventas: Gestiona la organización de ventas. Elabora y lleva a cabo los planes y presupuestos del departamento. Determina su propia estructura y elabora y aplica su política de ventas.

Servicios de Marketing: Este departamento es responsable de un conjunto de funciones varias, tales como: servicios de atención al cliente, gestión de reclamaciones, administración de gastos, gestión de personal comercial, y planificación a corto y largo plazo.

Cabe destacar que en gran parte de las organizaciones del sector constructor – inmobiliario el área de mercadeo es muy poco desarrollada, por lo cual se ven en la necesidad de contratar servicios de información sobre mercados, publicidad y comercialización. Sin embargo la externalización tiene la ventaja de evitar incurrir en costes fijos estructurales, pero tiene el inconveniente de la dependencia de proveedores externos cuya calidad y fiabilidad tiene que ser contrastadas permanentemente.

Uno de los principales problemas que se encuentran en el área de mercadeo de estas organizaciones, es la forma en que enfocan su publicidad, a continuación se mencionan las principales falencias que se comenten en este aspecto:

- Ninguna empresa, aparte de su logotipo corporativo, utiliza elementos distintivos y exclusivos: formatos, tipografías, colores, imágenes, etc.
- Un escaso número de promotoras utiliza un lema que resulte singular y diferente.
- Hay un altísimo grado de coincidencia en los elementos que componen los mensajes publicitarios impresos, de modo que la publicidad inmobiliaria resulta altamente monótona y uniforme.
- Las inserciones utilizadas, en su inmensa mayoría, tienen un objetivo de naturaleza informativa sobre la localización de la promoción y la tipología de las viviendas.
- Dados los elementos que conforman las inserciones publicitarias parece evidente que la publicidad no constituye una parte integrante e integrada en la estrategia general de la empresa. Por ello no se utiliza también como vehículo para la creación de imagen y personalidad corporativas.

El resumen de todo lo anterior podría ser que si a las inserciones publicitarias realizadas por las empresas constructoras - inmobiliarias se les privara del logotipo, sería imposible establecer una relación identificativa entre producto y empresa. Dicho de otra manera todas ofrecen lo mismo y de la misma forma.

Cartera de Productos Matriz (BCG): Vivienda, Oficinas, Locales Comerciales y Urbanizaciones.¹

Para el sector constructor – inmobiliario, la vivienda nueva continuará en el mediano plazo, como el mercado más atractivo por su tamaño (m2) y por su tasa de crecimiento sostenido (matriz BCG). Para las otras categorías inmobiliarias de Oficinas, Locales comerciales y proyectos de Urbanizaciones, las tasas de crecimiento se mantienen también positivas, aunque los tamaños de mercado difieren, marcando atractivos diferentes para cada una de ellas. (Ver Gráfico 1.1)

MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG): VIVIENDA, OFICINAS, LOCALES COMERCIALES Y URBANIZACIONES

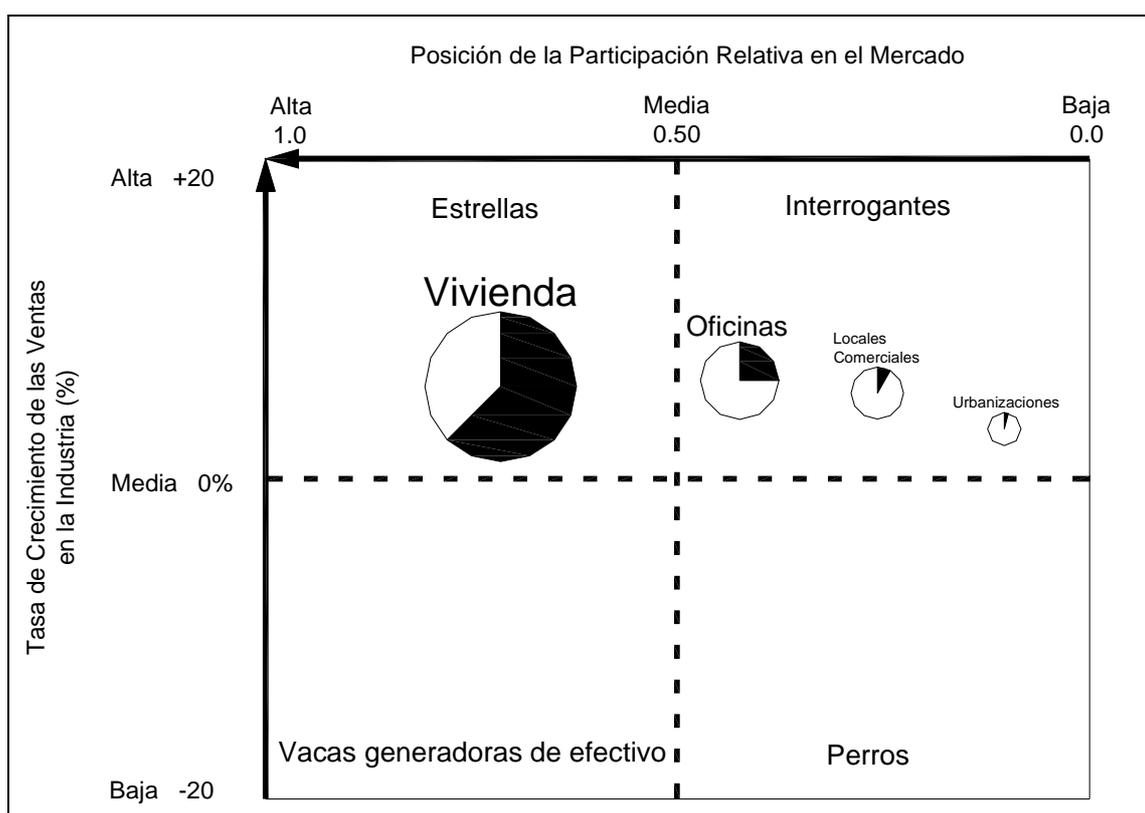


Gráfico 1.1

Fuente: Ernesto Gamboa & Asociados

Elaboración: El Autor

¹ Sección escrita en base al artículo: Tendencias Mercado Inmobiliario, de Ernesto Gamboa & Asociados; (<http://ernestogamboa.com/tendenciasjulio07.pdf>, 05-05-2008).

El aprovechamiento de estos mercados por parte de los promotores y constructores, ha variado por periodos de tiempo y en ciclos específicos. A finales de los años 90's existían solamente 2 mercados muy dinámicos:

1. Concentración de proyectos orientados a vivienda en 2 frentes: departamentos en el casco de la ciudad y penetración de vivienda unifamiliar en los 4 valles aledaños y,
2. Venta de terrenos en urbanizaciones, principalmente en los Valles de Tumbaco, Pomasqui, Los Chillos y el Sur de la ciudad.

A partir del año 2000 con la dolarización de la economía, el aumento en la oferta inmobiliaria disponible, la tendencia a la baja en los niveles de inflación, la disminución en las tasas de interés y la mayor disponibilidad de créditos para el comprador de vivienda, entre otros, crecieron las necesidades de vivienda lo que se reflejó en una mejora significativa en la demanda de los clientes de la industria.

Los cambios positivos en las condiciones del mercado llevaron a que el comprador alcanzara una mayor capacidad de compra; recuperando los niveles perdidos inicialmente con el cambio a la dolarización; por lo que el mercado se habilitó para absorber viviendas de un mayor valor, lo que llevó a desplazamientos positivos de la demanda hacia viviendas de mayores precios. La penetración del negocio inmobiliario en zonas de la ciudad y el desarrollo habitacional hacia los diferentes valles, representó para los potenciales compradores la posibilidad de acceder a una mejor calidad de vida y poder realizar una mejor "selección" para su futura vivienda, entre un abanico más amplio, variado y con alternativas de tamaños y precios, posibilitándole mejoras en los rendimientos de su inversión, al conseguir favorables condiciones en su compra, en virtud del mayor poder de negociación que ha alcanzado el comprador frente al vendedor.

En la actualidad para el mercado de vivienda, a pesar de la alta competencia generada en los últimos años por lo atractivo del mercado; que había motivado a nuevos inversionistas y constructores a ingresar al negocio de la

construcción; ya a partir del año 2006 el mercado comenzó a estabilizarse con la "decantación" de proyectos, promotores y constructores, lo cual conlleva a una disminución en el número de unidades de vivienda en oferta, como ya se viene reflejando desde el año anterior. Sin embargo, los análisis sectoriales realizados nos llevan a considerar que en los próximos años se mantendrán los niveles de absorción, con volúmenes de oferta disponibles adecuados para el mercado de Quito (entre 7.000 a 8.000 unidades en oferta), siempre que las tasas de interés se estabilicen (a la baja) y la disponibilidad de crédito hipotecario mantenga la penetración de los últimos 3 años.

Para otros mercados, a partir del año 2002 y como resultado del aumento en la competencia en el mercado de vivienda que aumentó significativamente, importantes promotores y constructores comenzaron a orientar parte de su actividad constructiva hacia proyectos corporativos de oficinas, mercado que ha mostrado a partir de ese momento un acelerado desarrollo, extendiendo su influencia hacia el Valle de Tumbaco. Eliminados los frenos que representaron una barrera para construir nuevos proyectos, como lo fue la sobreoferta de oficinas nuevas y usadas como resultado de la saturación de los años 1998 y 1999 y, activado también por la desaparición del efecto "espada de Damocles" que pesaba sobre el sector, representado por la otra sobreoferta disponible de oficinas (usadas) en poder de la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) después de la crisis bancaria (Edificios de los bancos: Progreso, Popular, Filanbanco, entre otros), el camino se presentó expedito para importantes proyectos de oficinas corporativos que reinició con el proyecto Millennium (Ripconci) en la Av. Eloy Alfaro y Portugal y, que ha continuado con proyectos importantes como el Amazonas Plaza (U&S) y Eurocenter (Inmodiursa) sobre la Av. Amazonas, Renazzo Plaza (Naranjo & Ordoñez) sobre la Av. De Los Shyris, FLACSO - Oficinas en el sector de La Pradera, Altana Plaza (Moncayo & Roggiero) sobre uno de los nuevos ejes corporativos de la ciudad, como es la Av. La Coruña que forma parte del corredor de la Av. 12 de Octubre y, últimamente el ABC (Edificar-Prabyc) en un nuevo sector.

El otrora importante mercado de oferta de terrenos en urbanizaciones ha disminuido sustancialmente, dejando una importante demanda insatisfecha en "espera", para proyectos orientados a niveles socioeconómicos medio típico y medio alto en los valles y, para otros niveles socioeconómicos en otras zonas del Distrito Metropolitano de Quito.

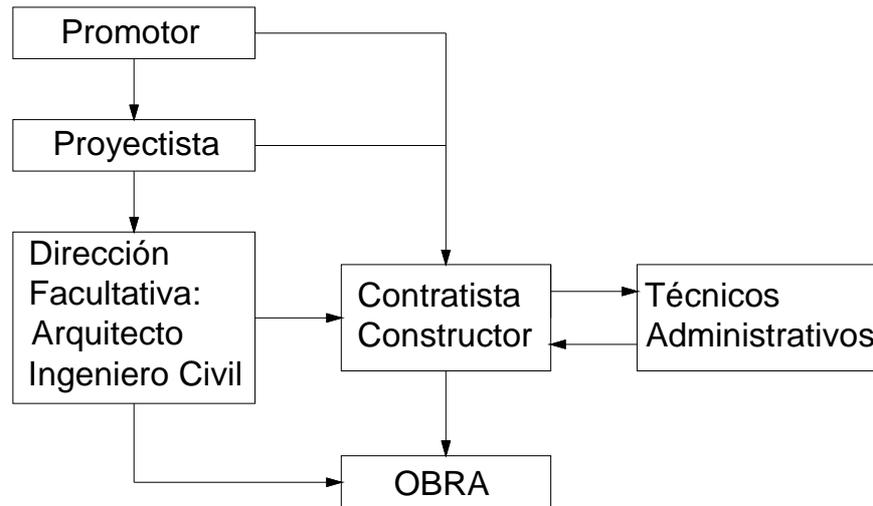
La construcción, ampliación o remodelación de centros comerciales, después del receso constructivo de cerca de un quinquenio, muestra una importante reactivación que le permitirá "ponerse al día" frente al crecimiento y desarrollo habitacional que se ha dado en diferentes sectores de la ciudad y los Valles, generando para los próximos años una demanda potencial creciente para el negocio de centros comerciales.

1.1.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN

El Área de Producción en las empresas del sector constructor - inmobiliario funciona a partir de los siguientes agentes que intervienen en la construcción de los inmuebles:

- **Promotor:** Concibe, pone en marcha todo el proceso. Es la persona o empresa que tiene una necesidad constructiva y tiene capacidad económica para realizarla. Influye desde el momento en que puede establecerse un calendario de inversiones, le va a afectar también en una fiabilidad del cumplimiento de plazo.
- **Proyectista:** Técnico competente, resuelve aspectos técnicos y de diseño.
- **Contratista:** Contrata la ejecución de la obra.
- **Dirección Facultativa:** Está a cargo de asesores técnicos de formación Arquitecto o Ingeniero Civil. Es la responsable legal de la ejecución del proyecto, le va a influir desde que puede establecerse un calendario de visitas y así controlar mejor el desarrollo de la obra.
- **Constructor:** Realiza la ejecución material del proyecto. Realiza la programación de la obra y coordina con los proveedores de materiales para poder realizarla.
- **Técnicos Administrativos:** Coordinan los aspectos de logística para la realización del proyecto.
- **Proveedores:** En principio no les importa que la obra esté organizada o no. Pero si la obra está programada podrá programar sus rutas y el almacenamiento y producción de los materiales que se les solicite.
- **Usuarios:** Un proceso organizado y programado tiene una calidad mayor y se cumplirán los plazos con lo cual será el gran beneficiado.

Estos agentes interactúan en el proceso de producción como se refleja en el siguiente esquema:



Es importante destacar que antes de producir cualquier producto inmobiliario, las organizaciones de este sector realizan estudios y actuaciones previas al desarrollo de la programación de la obra:

Información y estudios previos de oficina:

- Mano de obra: Aquella que por sus características, cuantía puedan condicionar el desarrollo de la obra.
- Medios auxiliares: Aquellos que por sus características, cuantía puedan condicionar el desarrollo de la obra.
- Materiales: Aquellos que por sus características, cuantía puedan condicionar el desarrollo de la obra.
- Servicios auxiliares de obra: Estudio de las necesidades de oficina de obra, almacenes, talleres, etc.
- Servicios de higiene: Estudio de las necesidades de letrinas, duchas, vestuarios, comedores, etc.
- Climático de la zona: Conocer los aspectos que se pueden condicionar por factores climáticos en el desarrollo de la obra.

Información y estudios previos de emplazamiento en el que se va a construir:

- Situación.
- Entorno
- Instalaciones: Electricidad, agua, saneamiento, teléfono, etc. Todo ello para el uso en la obra.
- Instalaciones Próximas: Que puedan ser dañadas por la ejecución de la obra (Electricidad, agua, saneamiento, teléfono, etc.), o que tengan servidumbre (Electricidad, agua, saneamiento, teléfono, etc.).
- Tráfico: Densidad de tráfico, señalizaciones, etc. Que puedan condicionar la entrada y salida de la obra.
- Subsuelo: Posibilidad de existencia de aguas subterráneas.
- Vertedero: Situación y distancia.
- Espacio: Para el almacenamiento de material. Tanto dentro como fuera de la parcela.
- Alojamientos: Para los operarios, necesidad de construir barracones, pensiones, hoteles, etc.
- Taller mecánico
- Estación de servicio
- Central de hormigonado: Existencia, distancia y capacidades.
- Médico y hospital
- otros.

Licencias

- Licencia de obra.
- Licencias de alineación y rasante.
- Vallado.
- Ocupación de vía pública.
- Otras que no son licencias pero que interesan:
 - Agua.
 - Electricidad.

- Teléfono.
- Etc.

Documentación previa del proyecto: El proyecto consta de una serie de documentos:

- Memoria.
- Pliego de Condiciones Técnicas y Legales.
- Planos.
- Mediciones y Presupuestos.

Documentación de archivo: Mano de obra, Materiales, Medios auxiliares.

- a) Mano de obra, base de datos con:
 - Cualificación.
 - Categoría.
 - Residencia.
 - Etc.
- b) Materiales, base de datos con:
 - Proveedores.
 - Características.
 - Etc.
- c) Medios auxiliares, base de datos con:
 - Características máquinas.
 - Las que se tiene en propiedad:
 - Mantenimiento.
 - Servicio oficial.
 - Etc.
 - Arrendadas:
 - Proveedores.
 - Precios.
 - Etc.

1.1.4 ÁREA DE FINANZAS

Las empresas del sector constructor – inmobiliario consideran como de trascendental importancia en el área financiera el manejo del dinero ya que este es un negocio donde la liquidez es crítica, en la medida que se requieren grandes inversiones que se recuperan en medianos plazos, obligando a las compañías a planificar con sumo cuidado sus proyecciones de caja y optimizar su mezcla de capital propio y deuda.

En las constructoras - inmobiliarias el resultado de la empresa y su capacidad de emprender permanentemente nuevos proyectos que garanticen la supervivencia de la empresa en el futuro y el aumento del valor para sus dueños depende del manejo de la caja.

A los dueños les gusta que sus empresas reporten utilidades, pero les gusta más recibir los dividendos y esto sólo logra cuando hay utilidades respaldadas por recursos líquidos. Si lo anterior también se refleja en un aumento del valor de la compañía el escenario sería perfecto.

Sólo un manejo adecuado de la liquidez de la empresa puede lograrlo. Un adecuado manejo de la liquidez debe buscar emparejar el plazo de recuperación de la cartera con el plazo de pago a los proveedores, de forma que no se tenga que acudir al financiamiento para pagar a los primeros.

De igual manera en el negocio de la construcción - inmobiliaria los activos fijos son sumamente importantes, en particular en subsectores como el de la infraestructura, donde para los grandes proyectos se requieren flotas de equipo pesado. En general se adopta como política que sólo se compran equipos si se tiene garantizada la rentabilidad de los mismos con proyectos en firme y su financiación debe hacerse a largo plazo, utilizando preferiblemente mecanismos que permiten obtener ventajas tributarias como los leasing de infraestructura, leasing o renting.

En especial en las empresas intensivas en capital, como la mayor parte de las constructoras - inmobiliarias se tiene mucho cuidado con las utilidades contables, que pueden deberse a una valoración de activos y no a la operación del negocio, en este caso, aunque los estados financieros se ven bien no tienen el respaldo de liquidez suficiente para que se conviertan en dividendos y lo que es peor desvía la caja de la empresa al pago de impuestos.

Dada la importancia de la liquidez en el manejo de la empresa, el flujo de caja debe ser la herramienta que guíe la gestión financiera de la misma, este flujo debe ser continuamente actualizado y revisado para poder detectar cuando se requieren recursos de crédito para la operación y cuando hay exceso de liquidez para de esta forma poder planear el manejo de caja de la empresa. Lo mismo debe hacerse para cada proyecto en forma individual.

Se debe destacar que las empresas del sector constructor inmobiliario utilizan en el área financiera los siguientes elementos para la realización de sus presupuestos:

Ventas: Unidades físicas que se prevé vender de cada tipo de vivienda o local. Desglose mensual de las unidades físicas a vender.

Precios: Precios para cada tipo de vivienda o local objeto de venta en el año. Determinación de los períodos de vigencia de los precios, en el caso que se prevean cambios de los mismos en el transcurso del año.

Ingresos Brutos: Cifra de ventas en unidades monetarias, tanto en términos anuales como mensuales, consecuencia de las ventas de las unidades físicas y de los precios aplicables a cada período.

Costos Directos: En la actividad del sector constructor – inmobiliario los costes directos más importantes corresponden al suelo y a la construcción de los edificios, así como al proyecto y a la obtención de las licencias municipales. Al margen de las prácticas contables que legalmente sean aplicables a efectos de la

determinación anual de resultados y su tratamiento fiscal correspondiente, desde la óptica exclusiva de la planificación y gestión de Marketing es recomendable determinar el coste medio por metro cuadrado construido para cada tipo de superficie: bajo rasante, zonas comunes, terrazas, viviendas y locales; al objeto de imputar a las ventas los costes correspondientes a estos conceptos. Otros costes directos a tener en cuenta son los correspondientes a publicidad, promoción y ventas específicos de cada promoción.

Costes Indirectos: Los costes correspondientes a la estructura de gestión de la empresa, sean éstos de cualquier naturaleza: personal, publicidad corporativa, generales, etc., habrán de imputarse de acuerdo con un determinado criterio a las distintas promociones de tal forma que cada una soporte una parte de los gastos indirectos en que necesariamente incurre la empresa para el desarrollo de sus actividades. Un criterio de reparto podría ser número de metros cuadrados que debe vender cada una de las promociones y otro el valor de sus ventas.

Márgenes: La diferencia entre el importe de las ventas y los costes imputables a cada promoción, tanto directos como indirectos, permite conocer los márgenes brutos obtenidos. Es necesario determinar los márgenes por producto: vivienda, locales, plazas de aparcamiento, etc. También algunas organizaciones de este sector obtienen los márgenes por tipo de producto, ya que una promoción inmobiliaria lo normal es que coexista una cierta variedad de ellos. En el caso de la promoción residencial, las viviendas suelen diferenciarse por su superficie, su distribución, el número de piezas, la altura, la orientación y la disponibilidad de terrazas o jardines.

Amortizaciones y gastos financieros: Los costes inherentes a estos conceptos, tanto de naturaleza directa como indirecta, son el último capítulo que se consideran a la hora de determinar un resultado anual para cada promoción, cuya consolidación dará el resultado total anual de la empresa.

1.1.5 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En la mayoría de las empresas del sector constructor inmobiliario se percibe las siguientes características con respecto a su desarrollo organizacional en el área de Recursos Humanos:

El control, la dirección y la toma de decisiones, se perciben que en gran parte están concentradas en el nivel más alto, pero hay cierta delegación en la toma de decisiones en relación con la puesta en práctica de las políticas. Se aceptan algunos comentarios acerca de las metas de la organización. En ocasiones se buscan las ideas de los subordinados, y a veces se les consulta antes de tomar decisiones acerca de su trabajo.

Existen dos tipos de trabajadores: El trabajador de la era del conocimiento, es más educado (tiene mejor educación formal), posee expectativas más altas, busca fines propios, aprende rápido y se adapta mejor a los cambios, se desempeña bien con las nuevas tecnologías, tiene mayor autoestima y confianza en sí mismo, se desempeña bien en diferentes tareas, prefiere hacer carrera individualmente (sin depender de una sola empresa) y valora el sueldo antes que beneficios sociales. Y el personal de obra, que se caracteriza por tener un nivel educacional bajo, bajos ingresos económicos, entran a la industria por necesidad (no tienen otra opción de trabajo), aprende su oficio a través de la experiencia y la manera de relacionarse con sus superiores.

Las actividades de motivación personal son creadas y manejadas por administradores de obra (en las obras) y/o por los dueños de las empresas (empresa a nivel global). No se observa la participación de especialistas del área de la motivación, como psicólogos o sociólogos, y aún se aplica la remuneración (incentivo económico) como el principal elemento motivador o desmotivador. Se improvisa gran parte de las acciones motivacionales y en caso de mayores dificultades se acude a la relación contractual entre empleador y empleado.

Las posibilidades de ascenso dentro de la empresa se perciben como inciertas, sobre todo en empresas pequeñas y medianas, dadas las estructuras horizontales en el nivel profesional. Ésta condición limita el ascenso como elemento motivador y deja la alternativa de enriquecimiento de cargos como interesante de aplicar.

La estructura organizacional se la sigue manejado bajo el modelo piramidal, lo que indica por un lado que se sienten bien trabajando bajo ese esquema, y por otro que no se han puesto a pensar en otra forma de organizarse para mejorar el rendimiento. Las preferencias por ese tipo de organización se deben a la posibilidad de mantener el poder en una sola mano y a que los métodos de coordinación existente entre obra y oficina central no funcionan eficientemente.

Se tiene claro el organigrama, pero no la cantidad de personas necesarias y su capacidad no están acorde a los desafíos planteados por los proyectos. Por este motivo se presenta informalidad en la organización, muestra de ello es que en la obra las consecuencias son que la carga de trabajo queda desbalanceada (se trabajan muchas horas extra), en ocasiones el personal no es idóneo para el cargo que desempeña, se crean dualidad de funciones producto de la vaga definición de responsabilidades y la información no se procesa correctamente.

Consecuencia de ello se producen situaciones conflictivas fundamentalmente por el exceso de trabajo, la falta (y poca transparencia) de información respecto de las remuneraciones e incentivos, la falta de capacitación y calificación de los trabajadores, la falta de incentivos de tipo social y que perciben que los jefes no se preocupan de sus trabajadores como "seres humanos".

Pocas empresas del sector constructor inmobiliario consideran y observan a su recurso humano como un elemento estratégico (inexistencia de una meta o propósito claro en torno a la gestión de las personas, que requiera de una nueva

mirada) y una cultura que valora implícitamente el exceso de trabajo, favoreciendo las jornadas excesivas pero no la eficiencia ni la eficacia de éste recurso.

En general se observa que la carencia de elementos como el conocimiento respecto al comportamiento humano en organizaciones productivas, la aplicación de técnicas existentes relacionadas con su gestión y la inexistencia de un área funcional que se preocupe de éste tema dentro de las empresas, afectan negativamente el desarrollo del Recurso Humano. Lo anterior se refleja en: la falta de transparencia en los sistemas de incentivos y evaluación de desempeño, poco conocimiento de las metas organizacionales, problemas para establecer organizaciones robustas que cuenten con personal calificado, alta rotación de personas en cargos profesionales de apoyo a la gestión del administrador (Residentes de Obra y oficina técnica), poco trabajo en equipo y la asociación del éxito del proyecto a metas personales y profesionales (dejando de lado las metas organizacionales).

1.1.6 ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El sector de la construcción en el Distrito Metropolitano de Quito se ha caracterizado por la falta de innovación en los diferentes proyectos de construcción, en especial los de vivienda, ya que se siguen construyendo con los métodos convencionales de mampostería, sin tener en cuenta que la posible utilización del tema de los prefabricados podría traer muchas ventajas.

Sin embargo la tecnología innovadora siempre surge de las necesidades del usuario y de la investigación que se realiza cuando surgen dichas necesidades, es importante recalcar que a través de la innovación se puede mejorar la eficiencia y la efectividad de las soluciones de vivienda.

En la actualidad en el Distrito Metropolitano de Quito existen muchas barreras, las cuales impiden que se pueda invertir en innovación prefabricada en cualquier proyecto de construcción de vivienda, sobre todo porque surgen expectativas sobre la calidad del material, la sismoresistencia, la durabilidad etc.,

La mayoría de las empresas del sector de la construcción que están trabajando hoy en día en la construcción de vivienda, prefieren seguir utilizando los métodos constructivos convencionales por seguridad, tratando de minimizar los riesgos potenciales que se pueden generar en el momento de utilizar las nuevas tecnologías prefabricadas. Los principales riesgos que surgen en el momento de pensar en construir una vivienda con prefabricación son los siguientes:

- *Sobrecostos:* En el instante de utilizar alternativas novedosas, se puede correr el riesgo de incurrir en sobrecostos, ya que la mayoría de las tecnologías prefabricadas son traídas al país copiando técnicas de otros países en donde estas han funcionado perfectamente, sin embargo no se tiene en cuenta las condiciones de construcción en Ecuador y para nuestro caso en el Distrito Metropolitano de Quito, dichas condiciones pueden ser por ejemplo: normas técnicas, impacto visual, costos de fabricación, etc..

- *Aversión por parte de las instituciones financieras:* En el momento de iniciar un proyecto de vivienda, los organismos dedicados a financiar dichos proyectos se manifiestan renuentes a su financiación, debido a que se está construyendo con tecnologías novedosas poco implementadas, corriéndose el riesgo de fracasar, o de que el producto final no sea atractivo y/o poco aceptado. Por otro lado en nuestro país siempre se ha construido con conservatismo y utilizando los métodos convencionales.
- *Prevención al fracaso:* La mayoría de los constructores de vivienda, se guían a diario por las experiencias que observan o que han observado en las empresas y organismos que construyen o que han construido con prefabricación; pero por las malas experiencias, es decir que creen que si utilizan la prefabricación van a fracasar como les ocurrió a otros.

En general surgen demasiadas expectativas en el momento de implementar o utilizar las nuevas tecnologías prefabricadas, en primer lugar por parte del diseñador que evita realizar nuevos diseños que dificulten e impidan la construcción y que involucren la seguridad del usuario y un segundo lugar por parte del constructor que se muestra reacio a ser el primero en implementar las nuevas técnicas constructivas y/o materiales para la construcción de vivienda.

A su vez el constructor demuestra temor en el momento de construir con dichas tecnologías, ya que piensa que los materiales componentes del sistema podrían generar algún riesgo en el momento de un evento extraordinario como un sismo, comprometiendo la integridad del usuario de la vivienda.

Estas afirmaciones en la práctica se desvirtúan, debido a que los prefabricados en la actualidad surgen como mecanismo innovador en la construcción de vivienda, la innovación es el elemento clave para mejorar el desempeño y la productividad de cualquier obra de construcción.

El sistema prefabricado puede resultar el más ventajoso debido, entre otras, a las siguientes circunstancias:

- Mayor rapidez en el montaje y ejecución, ya que casi todo, salvo uniones y zunchos, es prefabricado, requiriendo menos cantidad de uniones.
- En las estructuras prefabricadas prácticamente se trabaja en seco, al contrario de las no prefabricadas, con todas las ventajas que ello aporta.
- Una mayor garantía de calidad al venir directamente de la fábrica.
- Dichos elementos son muy útiles en la construcción de unidades en serie, ó construcción masiva ya que ahorran materiales, no existen desperdicios, ahorran costos, tiempo, calidad de los acabados, sin necesidad de aplicar pinturas u otros materiales. En realidad dichos elementos son muy utilizados en la industria de la construcción porque ofrecen muchos beneficios.

Por estas características, los prefabricados han mostrado ser un material versátil y con un gran número de aplicaciones. No obstante su corta trayectoria en el mundo de la construcción no ha permitido su debida utilización para proyectos en especial de vivienda.

Los altos costos que se presentan en la construcción de vivienda y el alto porcentaje de incidencia del costo de la estructura con materiales tradicionales, requieren de sistemas alternativos que busquen la reducción de los costos de construcción.

Los prefabricados son materiales que cumplen con los requisitos de bajo costo empleados en proyectos en serie, baja utilización de mano de obra, facilidad constructiva, flexibilidad, adaptabilidad, disminución en los tiempos de ejecución (aumento de los rendimientos en obra), desarrollo sostenible (ambiente sano y limpio, sin generación de desperdicios), entre otros.

Dentro del ámbito de la utilización de prefabricados, es importante destacar a empresas como Mutualista Pichincha, la cual ha implementando este sistema

constructivo en la realización de sus proyectos inmobiliarios. Es así que a través de este sistema ha desarrollado miles de soluciones habitacionales sobre todo para viviendas de bajo costo de 30 a 70 m², en suelo propio.

Últimamente el sistema prefabricado ha sido muy solicitado para el programa de bono del MIDUVI en terreno propio y se ofrece desde USD 3.960 en una solución de 36 m². Consiste en paneles de hormigón armado prefundidos en planta que se ensamblan sobre rieles metálicas a su vez dispuestos sobre una losa de hormigón que hace de cimentación.

La cubierta puede hacerse con perchas de madera o metálicas apoyadas sobre la estructura de rieles metálicos de las paredes. El conjunto es autoportante, antisísmico y de muy rápida y fácil instalación, típicamente debajo de una semana.

Por otra parte, luego de muchos años de búsqueda y prueba, y en preparación precisamente para abrazar sistemas que sean compatibles con normas ambientales de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), está mutualista introdujo desde el 2005 el sistema constructivo industrializado Emmedue (bautizado en Ecuador como Horml2)

El sistema Horml2 consiste en el uso de paneles de poliestireno de alta densidad con malla de acero electrosoldada para la preparación de toda la estructura de la edificación (paredes, pisos, losas, entrepisos, gradas, etc), además del lanzamiento de hormigón (Shot Crete) sobre estas estructuras.

Una vez que el hormigón madura se consigue una sola estructura monolítica de hormigón armado, autoportante antisísmica en la que el panel de poliestireno retenido en la estructura actúa como aislante térmico y acústico, obteniéndose de esta manera edificaciones energéticamente muy eficientes, de gran confort, rápida ejecución y costos inferiores a los sistemas tradicionales.

Al momento se han producido y comercializado alrededor de medio millón de m². Se han exportado 32.000 m² y se ha construido un equivalente a más de 1.500 soluciones habitacionales.²

De hecho esta mutualista solo utiliza este sistema constructivo y hoy se han implementado soluciones en todos los segmentos, incluyendo los estratos de más alto lujo en aplicaciones verticales u horizontales, combinando esto con estructuras convencionales o con estructuras metálicas.

Este importante ejemplo de innovación en una de las empresas del sector de la construcción, pone en evidencia que el resto de empresas constructoras necesitan actualizarse y participar en métodos y sistemas nuevos que les permitan principalmente la realización de proyectos de vivienda capaces de adaptarse en forma natural a la modulación, estandarización, racionalización e industrialización; para de esta manera dar una solución habitacional que cuide mucho la calidad y el rendimiento energético, con diseños arquitectónicos estéticos y funcionales y de precios asequibles.

² “La experiencia obtenida por Mutualista Pichincha le ha permitido exportar “conocimiento” a países de la región como Cuba, Colombia o República Dominicana, constituyendo motivo de orgullo para los técnicos ecuatorianos” Boletín Técnico Mensual Construcción Mayo 2008, entrevista al Ing. Mario Burbano de Lara, Gerente General de la Mutualista Pichincha, (2008 : 36-38).

1.1.7 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADOTECNIA

La mayoría de las empresas constructoras - inmobiliarias no tiene implementado este sistema en sus organizaciones, por lo cual se ven obligados a contratar este servicio a consultoras externas especializadas en este tema; las cuales les proporcionan el conocimiento del mercado inmobiliario actual, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de información para la toma de decisiones.

Cabe destacar que dentro de la fase de procesamiento de la información solo en las grandes empresas existe un departamento de informática que se encarga de dar soporte técnico a las estaciones de trabajo y al servidor principal; a través de un mantenimiento preventivo y correctivo. En el resto de empresas pequeñas estos servicios son contratados a empresas externas.

Dentro de la tecnología que se maneja dentro de estas organizaciones cabe mencionar los siguientes aspectos:

- **Redes:** Utilización de una red de área Local (LAN), para conectar las estaciones de trabajo al servidor de la empresa.
- **Hardware:** Utilización de computadores portátiles o convencionales de plataforma Intel Core 2 Duo, Servidor, Ploter, Escáner, Impresora Laser.
- **Software y Sistema Operativo:** Windows xp (Estaciones), Office 2007, Programas de CAD (Estaciones y Servidor) , Windows 2000 Server (Servidor)

1.2 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

- Importancia del sector por su contribución al crecimiento económico y a la generación de empleo en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Buena coyuntura del sector por el nivel de rentabilidad y por las tasas dinámicas de crecimiento.
- Flexibilidad de las empresas para especializarse, crecer y adaptarse a los cambios de la demanda.
- Retención de suelo importante por parte de las grandes constructoras controlando la oferta del mismo y los plazos de ejecución de viviendas.
- Alianzas estratégicas existentes con entidades del sistema financiero, les facilita a las empresas el financiamiento para los proyectos inmobiliarios a ejecutarse.
- Las empresas se esfuerzan por contribuir a la construcción de una imagen de empresa integrada en su ámbito social, a partir de acciones que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la comunidad.
- La aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad (ISO) por parte de las grandes y algunas medianas empresas constructoras - inmobiliarias, les ha permitido mejorar la efectividad en sus procesos.
- Los altos precios de los inmuebles y la no existencia de una regulación al respecto impulsa a la compra.

DEBILIDADES

- Sector muy segmentado, compuesto mayoritariamente por empresas de dimensión reducida y solo un número limitado de empresas con capacidad económica tecnológica y administrativa.
- Bajo nivel de formación en el personal de obra.
- Escaso compromiso con la calidad del producto principalmente en momentos alcistas de demanda.

- Bajo nivel de industrialización con escasa innovación.
- No se optimiza a la publicidad como un medio que cree una relación biunívoca entre producto y empresa, para consolidar una deseable relación entre empresa y cliente.
- Escaso desarrollo de la imagen de marca como medio de diferenciación.
- Escasa orientación al cliente por parte de las empresas, debido a su predominante orientación al producto y a la producción y por constituir una política comercial oportunista, con la voluntad expresa de evitar las relaciones duraderas con los clientes.
- Estructura financiera de las empresas poco capitalizadas y muy apalancadas especialmente las de menor tamaño.
- Estructuras de gestión de las empresas con baja profesionalización empresarial.
- Estructuras mínimas de funcionamiento con un nivel de subcontratación alto.
- El precio actual de la vivienda planteado por las empresas, es inasequible para un alto porcentaje de la demanda latente tanto local como extranjera.
- Cultura de asociación y cooperación escasa, orientada a disminuir riesgos e incrementar beneficios.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)			
<i>FACTORES INTERNOS CLAVE</i>	<i>VALOR</i>	<i>CLASIFICACIÓN</i>	<i>VALOR PONDERADO</i>
FORTALEZAS INTERNAS			
1. Importancia del sector por su contribución al crecimiento económico y a la generación de empleo en el Distrito Metropolitano de Quito.	0,2	4	0,8
2. Buena coyuntura del sector por el nivel de rentabilidad y por las tasas dinámicas de crecimiento.	0,05	4	0,2
3. Flexibilidad de las empresas para especializarse, crecer y adaptarse a los cambios de la demanda.	0,02	3	0,06
4. Retención de suelo importante por parte de las grandes constructoras controlando la oferta del mismo y los plazos de ejecución de viviendas.	0,02	4	0,08
5. Alianzas estratégicas existentes con entidades del sistema financiero, les facilita a las empresas el financiamiento para los proyectos inmobiliarios a ejecutarse.	0,1	4	0,4
6. Las empresas se esfuerzan por contribuir a la construcción de una imagen de empresa integrada en su ámbito social, a partir de acciones que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la comunidad.	0,02	3	0,06
7. La aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad (ISO) por parte de las grandes y algunas medianas empresas constructoras - inmobiliarias, les ha permitido mejorar la efectividad en sus procesos.	0,02	3	0,06
8. Los altos precios de los inmuebles y la no existencia de una regulación al respecto impulsa a la compra.	0,05	4	0,2
DEBILIDADES INTERNAS			
1. Sector muy segmentado, compuesto mayoritariamente por empresas de dimensión reducida y solo un número limitado de empresas con capacidad económica tecnológica y administrativa.	0,01	2	0,02
2. Bajo nivel de formación en el personal de obra.	0,03	1	0,03
3. Escaso compromiso con la calidad del producto principalmente en momentos alcistas de demanda.	0,04	1	0,04
4. Bajo nivel de industrialización con escasa innovación.	0,02	1	0,02
5. No se optimiza a la publicidad como un medio que cree una relación biunívoca entre producto y empresa, para consolidar una deseable relación entre empresa y cliente.	0,04	1	0,04
6. Escaso desarrollo de la imagen de marca como medio de diferenciación.	0,09	1	0,09
7. Escasa orientación al cliente por parte de las empresas, debido a su predominante orientación al producto y a la producción y por constituir una política comercial oportunista, con la voluntad expresa de evitar las relaciones duraderas con los clientes.	0,1	1	0,1
8. Estructura financiera de las empresas poco capitalizadas y muy apalancadas especialmente las de menor tamaño.	0,03	1	0,03
9. Estructuras de gestión de las empresas con baja profesionalización empresarial.	0,03	2	0,06
10. Estructuras mínimas de funcionamiento con un nivel de subcontratación alto.	0,05	2	0,1
11. El precio actual de la vivienda planteado por las empresas, es inasequible para un alto porcentaje de la demanda latente tanto local como extranjera.	0,02	1	0,02
12. Cultura de asociación y cooperación escasa, orientada a disminuir riesgos e incrementar beneficios.	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,47

De acuerdo a la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI), las empresas del sector constructor – inmobiliario se encuentran débiles internamente, por lo cual deberán adoptar estrategias que les permitan fortalecer su estructura financiera, operativa, de marketing y de recursos humanos.

CAPITULO 2

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. MICROAMBIENTE

2.1.1 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Para conocer las principales necesidades y expectativas de los clientes potenciales del nivel socioeconómico medio, que tienen con respecto a la vivienda en el Distrito Metropolitano de Quito, se ha recurrido a una investigación realizada por la empresa Gridcon Consultores, la cual contiene datos hasta el año 2005, donde se consideran los siguientes parámetros:

1. Conocer las motivaciones principales que inducen a la adquisición de una vivienda nueva.
2. Conocer las motivaciones y los frenos a la adquisición de una vivienda en una ubicación residencial alejada de un centro urbano.
3. Necesidades en relación con:
 - Superficie de la vivienda.
 - Número de habitaciones.
 - Acabados.
 - Equipamiento de la vivienda y de la urbanización.
 - Plazos de Entrega.
 - Información acerca del proceso de construcción.
 - Garantías, seguridad.
4. Experiencias anteriores en la compra de una vivienda.

La muestra considerada para esta investigación responde al siguiente perfil:

- Parejas o individuos con edades comprendidas entre los 30 y los 55 años.
- Profesionales liberales o contratados con un nivel salarial dentro del rango de los 700 y 1.200 dólares mensuales.
- Residentes en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Poseedores de al menos un automóvil.
- Las parejas consideradas tienen hijos menores de 15 años.

Los principales resultados de esta investigación fueron:

1. Motivaciones principales para la adquisición de una vivienda nueva:

- Necesidad de disponer de vivienda propia debido a su emancipación: 35% de los participantes.
- Deseo de tener en propiedad una vivienda habiendo vivido hasta ahora en una de alquiler: 15% de los participantes.
- Necesidad de disponer de una vivienda de mayor tamaño: 25% de los participantes.
- Deseo de cambiar de lugar de residencia, mejora del entorno residencial: 30% de los participantes.
- Cambiar el estilo de vida: 18% de los participantes.
- Adquirir una vivienda de mayor calidad: 20% de los participantes.
- Invertir: 8% de los participantes.
- Vivir más cerca del lugar de trabajo: 5% de los participantes.
- Disponer de mejores servicios comerciales, educativos y de ocio: 27% de los participantes.

2. Motivaciones y frenos a la adquisición de una vivienda en una ubicación residencial alejada de un centro urbano.

2.1. Motivaciones

- Búsqueda de un entorno más tranquilo, menos contaminado, más cerca de la naturaleza.
- Búsqueda de facilidades deportivas y de ocio para la familia, especialmente para niños.
- Urbanización con jardines.
- Vivienda de mejor calidad, más moderna.

2.2. Frenos

- Alejamiento del lugar de trabajo y del entorno familiar y de los amigos.
- Necesidad de utilizar el vehículo diariamente.
- Período de establecimiento de adecuados medios de transporte.
- Posibles dificultades para encontrar colegio para los hijos.
- Lejanía o ausencia de equipamiento comercial.

3. Necesidades en relación con las características de la vivienda.

- **Superficie:** Deseo de disponer de viviendas con una superficie de entre 80 m² y 120 m² útiles, dependiendo del tamaño de la familia.
- **Número de habitaciones:** El número mínimo de dormitorios debe ser de 2, aún para las personas que viven solas. La mayoría solicita 3 dormitorios. En este caso, al menos dos de ellos deberán ser capaces para dos personas.
- **Acabados:** Las principales exigencias son las siguientes:
 - Armarios empotrados en todos los dormitorios.
 - Pintura de caucho en dormitorios, sala y zonas de paso.
 - Cocina amplia que permita comedor de diario.
 - Terrazas amplias con acceso desde la sala y tendedero con acceso desde la cocina.
 - Piso de baldosa en toda la vivienda. Un 10% de los participantes piden parquet o piso flotante en la sala o en el dormitorio principal.

- Cocina y cuartos de baño con baldosa hasta el techo. Grifería de calidad.
- Puerta de entrada de seguridad.
- Aire acondicionado para refrigeración.
- Calefacción individual mediante caldera de gas.
- Cocina amueblada incluyendo modulares y campana extractora.
- Doble acristalamiento en ventanas con persianas.

El 95% de los participantes desean personalizar la vivienda mediante diversas alternativas a los acabados y equipamiento. El 24% de los participantes desean adquirir una vivienda con jardín privado.

- **Equipamientos:** Además de los elementos citados anteriormente, los participantes en su totalidad coinciden en la necesidad de disponer de jardines en la urbanización. Un 60% valora muy positivamente la disponibilidad de una pequeña zona deportiva dotada con canchas de uso múltiple. El 88% desea disponer de sitios de estacionamiento frente a su vivienda..
- **Plazos de Entrega:** El 80% de los participantes considera que el plazo de entrega debería ser inferior a 18 meses, el 16% inferior a 15 meses y 4% inferior a 24 meses.
- **Información:** La totalidad de los participantes desean disponer de información personalizada y periódica de la marcha de la obra. Un 72% considera que la información debería ser bimensual, un 13% mensual y un 15% trimestral. En todo caso, la información deberá indicar posibles desviaciones respecto al plazo de entrega previsto.
- **Garantías, seguridad:** La totalidad de los participantes considera que de una importancia vital que la promotora no sólo cumpla la normativa vigente en lo que se refiere al aseguramiento de los pagos realizados, al cumplimiento con la normativa urbanística y todas las que afecten a la calidad y seguridad de la obra, sino que valorará de manera muy positiva toda manifestación de transparencia y claridad por parte de la constructora - inmobiliaria.

4. Experiencias anteriores en la compra de una vivienda

El 65% de los participantes no han tenido ninguna experiencia anterior en la compra de viviendas. El 35% restante es poseedor de una vivienda en la actualidad. De este grupo, el 87% manifiesta haber tenido alguna de las experiencias siguientes:

- Retraso importante en la entrega de la vivienda.
- Problemas de calidad de los acabados.
- Defectos de construcción.
- Calidad de acabados y equipamientos no acorde en la memoria de calidades contractual.
- Alteración de los acabados y equipos respecto de la memoria de calidades.
- Problemas de atención y respuesta a las reclamaciones por parte de la constructora - inmobiliaria.
- Falta de comunicación e información sobre demoras.
- Necesidad de efectuar reclamaciones por vía judicial.

Aspecto importante que hace mención esta investigación es la alta preferencia que existe para el potencial comprador de vivienda hacia las casas frente a los departamentos, lo cual ha sido consistente en el quinquenio. (Ver Cuadro 2.1)

Preferencia por tipo de vivienda. 1998- 2005				
TIPO DE VIVIENDA	1998	2000	2003	2005
Casas	89,6%	89,2%	89,8%	86,8%
Departamentos	10,4%	10,8%	10,2%	13,2%

Cuadro 2.1
Fuente: Gridcon Consultores.
Elaboración: El Autor

Sin embargo, cada día aumenta el índice de preferencia para departamentos así como el desarrollo de vivienda en altura, llegando hasta Junio

de 2007 a una preferencia del 56,6% para las viviendas unifamiliares frente al 47,4% de preferencia hacia los departamentos. Analizando el desarrollo inmobiliario en la ciudad de Quito, existen sectores de la ciudad donde definitivamente, dadas las condiciones de espacio físico, densificación y precios del m² de terreno el desarrollo de vivienda multifamiliar en altura ha sustituido la proliferación y construcción de proyectos de vivienda unifamiliar (casas). El caso de la zona Norte de Quito es el típico ejemplo del desarrollo en altura así como otras zonas como el caso del Sur de la ciudad, donde hace unos años tradicionalmente no se construía en altura y los proyectos que se aventuraron a hacerlo tuvieron índices de rotación de ventas muy bajos. Otros sectores de la ciudad como el Valle de Cumbayá – Tumbaco, ha dado paso después de la “resistencia” de hace no más de 4 ó 5 años a los proyectos en altura, pero aún con restricciones para ciertos sectores del valle.

Algunos factores han incidido para que haya cambiado la tendencia hacia la preferencia de departamentos sobre casas. Algunos de ellos fueron:

1. Los promotores y constructores de vivienda han podido “sintonizar” mejor el mercado y han aprendido a detectar las necesidades del mercado, presentando ahora una oferta que tiene una mejor correlación con las necesidades y preferencias del comprador de vivienda.
2. Los precios altos de la tierra en la ciudad de Quito, su reflejo en los precios de las unidades de vivienda y los tamaños de la misma, hicieron que el sector de la construcción “colonizara” los 4 valles y pudieran ofrecer un producto de mayor tamaño (m²) a unos mejores precios.
3. Búsqueda por parte de los compradores de mejores alternativas de vivienda a mejores precios que les compensara la pérdida de poder adquisitivo ocasionada en los primeros años de la dolarización (2000/2002).
4. El interés del comprador de conseguir mejores niveles y estándares en “calidad de vida” para sus familias, hicieron que se ejerciera una mayor presión en la demanda para viviendas (casas) en los valles de Quito.

Existen otros factores que van cambiando en los hábitos y conductas del comprador de vivienda y que repercutirán en el mercado en la forma que los constructores presenten las soluciones de vivienda. Cuando se analizan las necesidades y requerimientos del potencial comprador de vivienda frente a la preferencia del área de lavado, se diseña una pirámide invertida para los niveles socioeconómicos respecto a las áreas y espacios para máquinas de lavar en la vivienda. (Ver Gráfico 2.1)

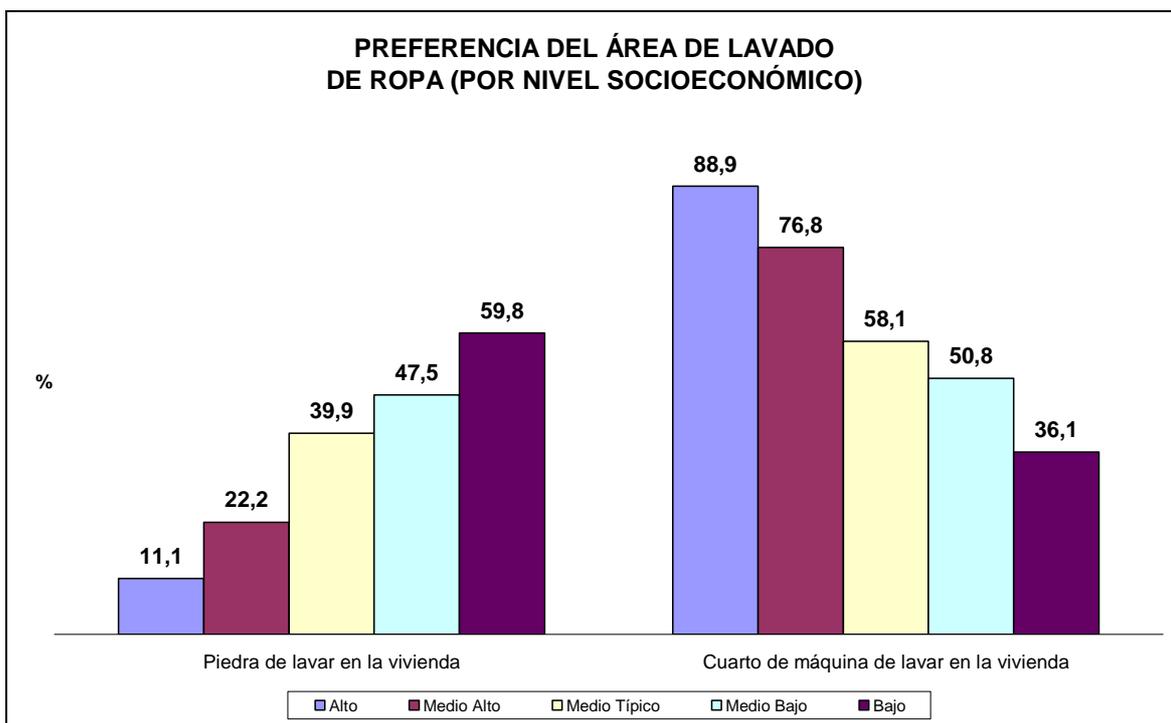


Gráfico 2.1
Fuente: Gridcon Consultores.
Elaboración: El Autor

Se puede observar como ha crecido la necesidad de áreas, zonas o espacios para máquinas, lo cual ha sido generalizado para todos los niveles socioeconómicos (NSE) incluidos los más bajos y esto ocasionará definitivamente cambios en las exigencias del comprador y en las soluciones del constructor. Este cambio se ha generado de las siguientes situaciones:

1. Con las crisis de los años 1998/99 y el ingreso de la dolarización en el país, fue el sector de los electrodomésticos uno de los que más aumentaron sus volúmenes de venta.
2. Como parte del destino de los ingresos por remesas de los migrantes, que de acuerdo a estudios realizados se orientan a gastos del hogar y compra de artículos para el mismo.
3. Parte de los consumos que se realizaron con los dineros de los gastos de reserva se fueron al sector de electrodomésticos. Todo esto ha ocasionado que el sector de los electrodomésticos haya aumentado su penetración en los hogares, mejoren los hogares el estándar y calidad de vida y, obviamente se conviertan en necesidades de espacios para las nuevas viviendas.

Parte de lo que ha sostenido el crecimiento del sector constructor – inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito ha sido el “renacimiento” del interés de compra de propiedades como inversión, para quienes tienen intención de compra en periodos de tres (3) años. (Ver Gráfico 2.2)

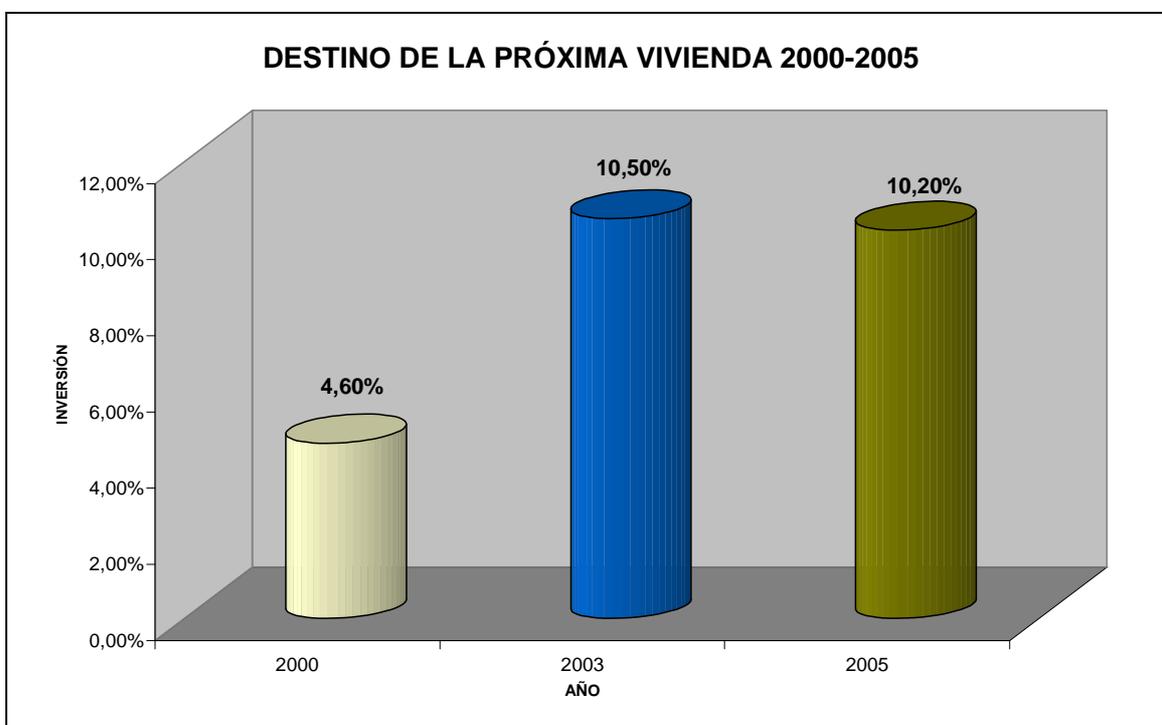


Gráfico 2.2
Fuente: Gridcon Consultores.
Elaboración: El Autor

El fenómeno de crecimiento en los arriendos que ha sido continuo en los últimos años, el hecho que los inversionistas consideren la inversión en bienes raíces como una alternativa segura frente a la crisis de confianza que generó el sector financiero y a la rentabilidad de estas inversiones de doble rendimiento: renta mensual + plusvalía, ha producido un buen volumen de potenciales compradores para el sector de la construcción. (Ver Cuadro 2.2)

VALOR PROMEDIO DE ARRIENDO						
1998	Variación	2000	Variación	2003	Variación	2005
\$ 83,81	-43,32%	\$ 47,50	99,73%	\$ 94,87	53,05%	\$ 145,19

Cuadro 2.2
Fuente: Gridcon Consultores.
Elaboración: El Autor

El 65% de los interesados en adquirir vivienda en los próximos 3 años consideran que la época actual es adecuada para comprar vivienda con la apreciación de todos los niveles socioeconómicos por encima del 50% de percepción. (Ver Gráfico 2.3)

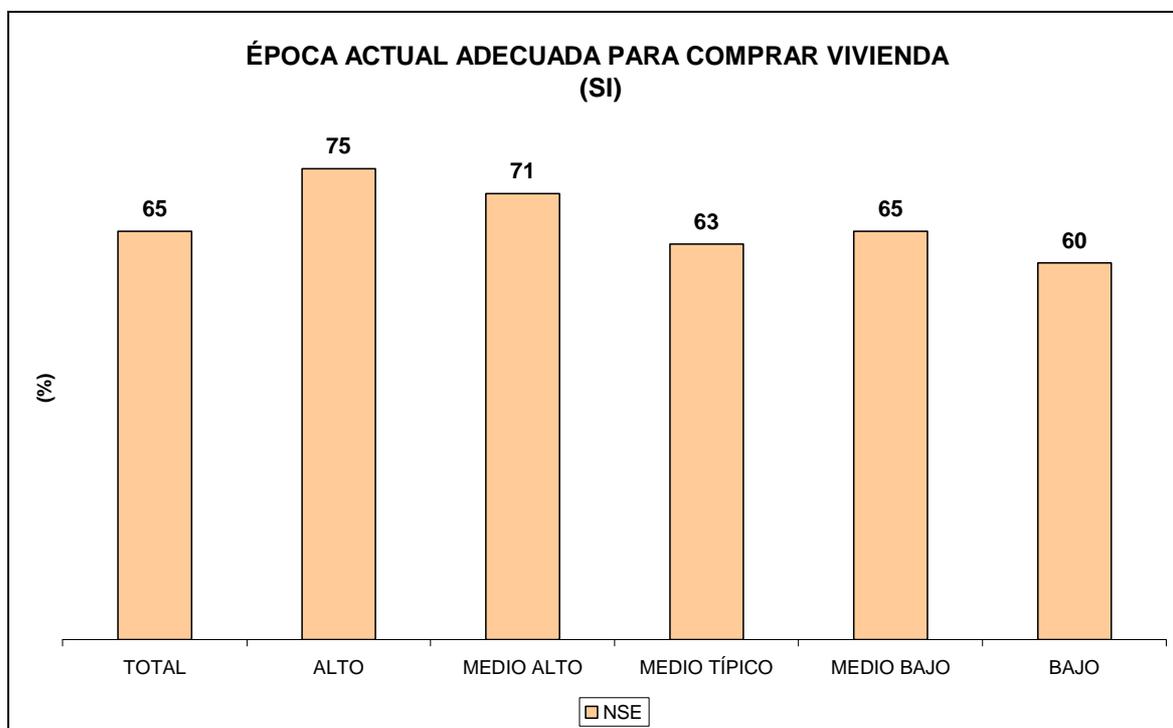


Gráfico 2.3
Fuente: Gridcon Consultores.
Elaboración: El Autor

Análisis de la Demanda³

Demanda Potencial Calificada Total (D.P.C.T.): La Demanda Potencial Calificada en el Distrito Metropolitano de Quito, representa 24.154 hogares para el espectro de tiempo de 3 años, cifra que incluye a los interesados en adquirir vivienda al contado (7.208) y a crédito (16.946).

Demanda Potencial Calificada Total (D.P.C.T.) clasificada por rango de precios: El comportamiento se asemeja a una curva en forma de campana, con un importante volumen en los rangos de precio bajo y una tendencia asintótica para el intervalo superior. Su mayor tamaño se encuentra concentrado en el rango de precios entre USD 17.501 y USD 50.000, donde se concentra la mayor demanda por vivienda, con 6.836 hogares interesados equivalente al 28.3% de la demanda potencial calificada total; la cual es provocada por el nivel socioeconómico medio, el cual ha crecido muy rápido como efecto de una economía estable en los últimos 5 años. El 80% de los hogares demandantes de vivienda lo hacen para viviendas de menos de USD 50.000. En los niveles de precio superiores a los USD 120.000 la demanda por vivienda es baja. (Ver Gráfico 2.4)

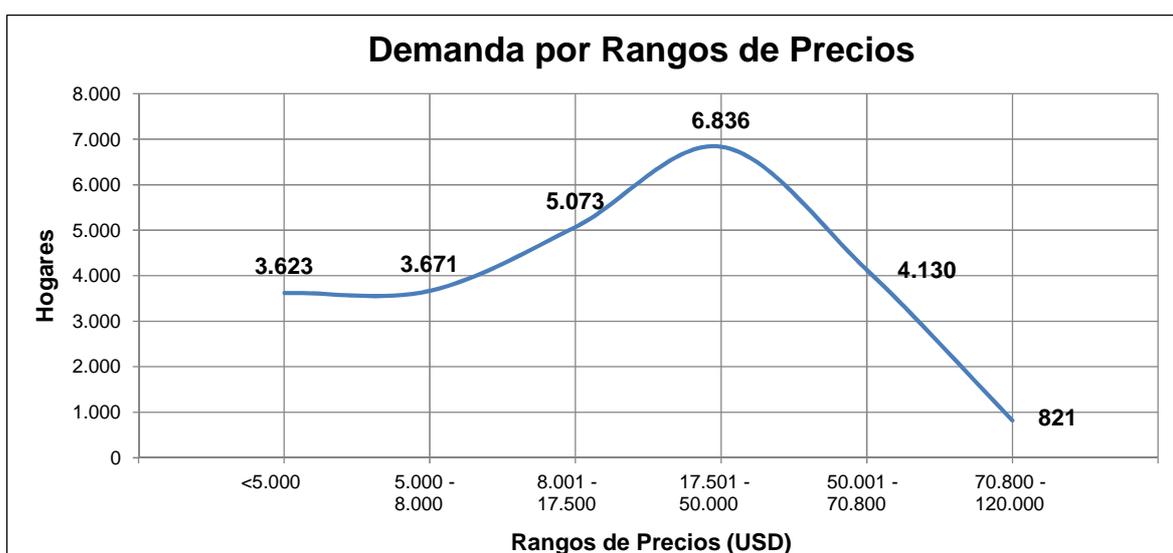


Gráfico 2.4

Fuente: Gridcon Consultores

Elaboración: El Autor

³ Sección escrita en base al estudio de Demanda realizado por la empresa Gridcon Consultores a Marzo del 2008.

Con respecto a los sectores predilectos en el Distrito Metropolitano de Quito, el norte continúa siendo el sector de mayor preferencia por los hogares quiteños especialmente por los de las clases altas.

Los estratos populares, a la vez mantienen su preferencia por el sur capitalino.

Debe resaltarse que la tendencia entre los niveles socioeconómicos bajo, medio bajo e inclusive algo del medio típico, por preferir al sur como lugar de habitación, es cada vez más creciente. (Ver Gráfico 2.5)

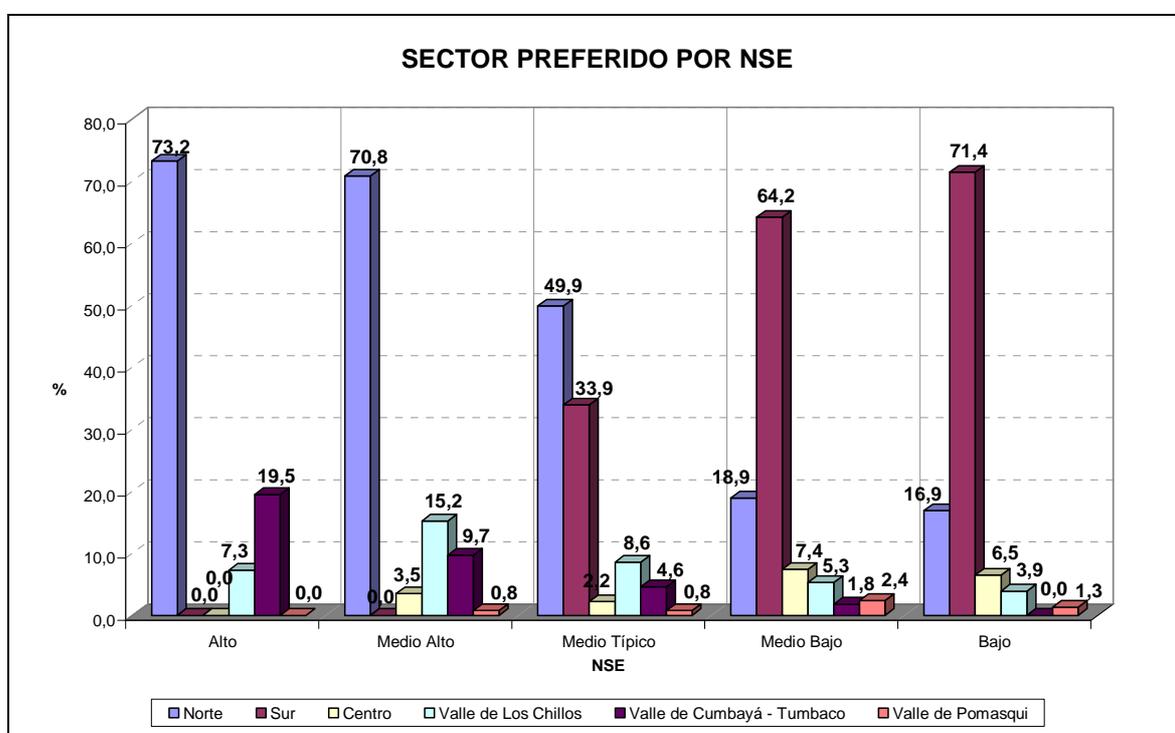


Gráfico 2.5
Fuente: Gridcon Consultores.
Elaboración: El Autor

Los sectores norte y sur concentran cerca del 80% de la preferencia de las familias quiteñas para ubicar su vivienda. El valle de Cumbayá se encuentra muy cerca de equiparar el grado de predilección existente entre los quiteños por el Valle de los Chillos. (Ver Gráfico 2.6 y Mapa 2.1)

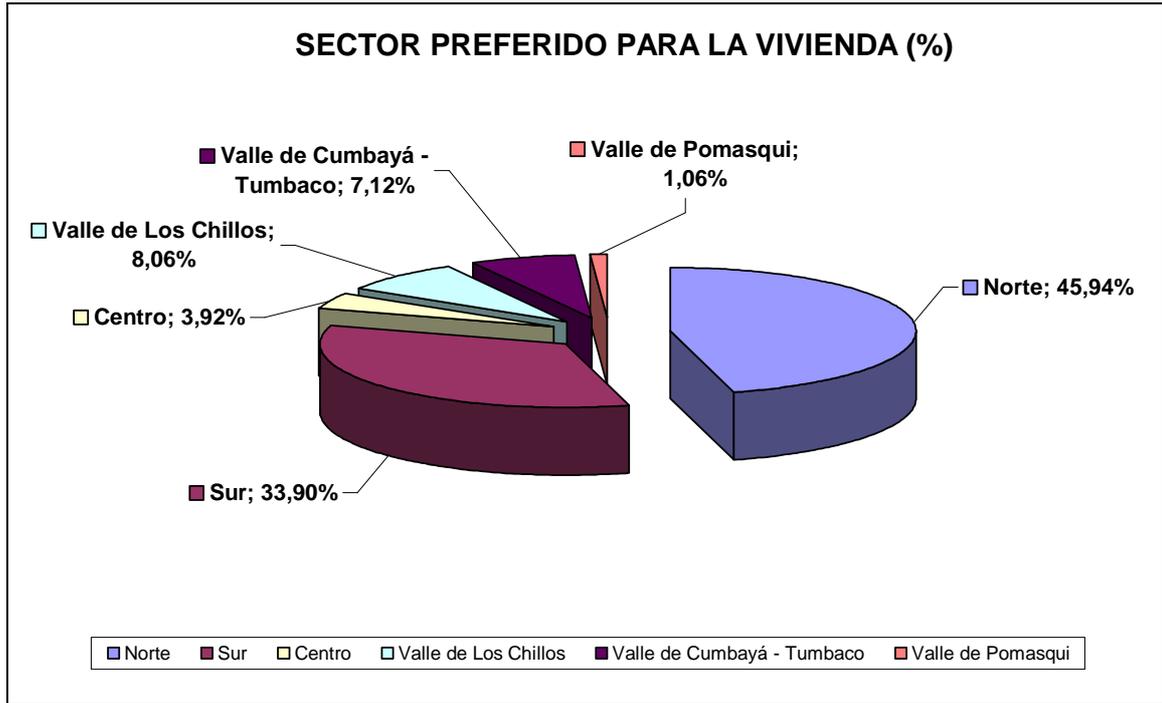
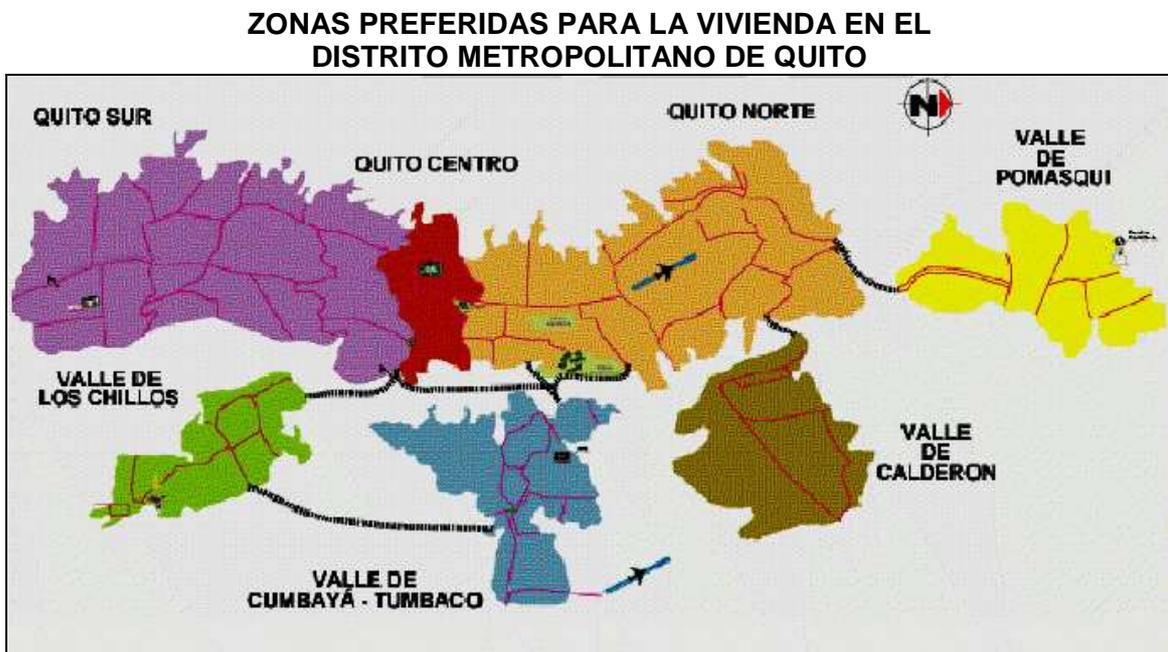


Gráfico 2.6
 Fuente: Gridcon Consultores
 Elaboración: El Autor



Mapa 2.1
 Fuente: Gridcon Consultores
 Elaboración: Gridcon Consultores

2.1.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

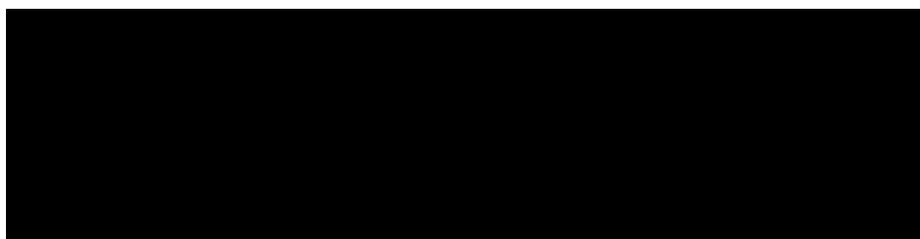
Para la economía del Distrito Metropolitano de Quito, la construcción significa inversión, trabajo, dinamismo y desarrollo. Sin embargo, la construcción es un sector muy segmentado: existe un número no cuantificado de pequeños constructores independientes de viviendas unifamiliares y sólo un número limitado de empresas con capacidad económica, tecnológica y administrativa.

Según los registros de la Superintendencia de Compañías al año 2006 (Ver Cuadro 2.3), a nivel nacional constan 2.177 empresas en la rama de la construcción. De ellas 541, o el 24.9% están ubicadas en Quito.

Dichas 541 empresas venden el 46.7% del total nacional, lo que implica que en la ciudad se ubican las empresas más grandes a nivel nacional. Es decir, en todo el país cada empresa realiza ventas por USD 1'155.700 como promedio al año por constructora.

Lo propio sucede con el patrimonio, donde el 24.9% de empresas ubicadas en Quito posee un dominio de 263 millones de dólares, que equivale al 55.5% del que tienen las empresas en todo el territorio nacional.

El patrimonio promedio de las empresas constructoras de Quito es de USD 486.588, en tanto que el promedio nacional es de USD 218.038.



Cuadro 2.3
Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración: El Autor

Estas cifras evidencian que la dinámica de la construcción está en el Distrito Metropolitano de Quito, además que las empresas ubicadas en esta localidad prestan también servicios al resto del territorio nacional.

Dentro de las empresas constructoras ubicadas en la ciudad de Quito, cabe destacar a las 10 mayores compañías, las cuales, por su nivel de ingresos operacionales (Ver Cuadro 2.4) con respecto al global de USD 625.234.193,48, alcanzan la mayor participación en el mercado de la construcción en el Distrito Metropolitano de Quito. (Ver Cuadro 2.5)

LISTADO DE LAS 10 MAYORES EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN A NIVEL DE LA CIUDAD DE QUITO ---- POR NIVEL DE INGRESOS OPERACIONALES / AÑO 2006 EN DÓLARES	
HIDALGO E HIDALGO S.A.	91.516.107,48
CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.	47.441.871,44
URAZUL S.A.	46.821.002,08
HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES S.A.	38.873.965,04
PANAMERICANA VIAL S.A. PANAVIAL	30.598.731,07
CONDUTO ECUADOR S.A.	21.677.044,14
CONSORCIO SANTOSMI S.A.	15.169.848,63
CORREA & HERMANOS COMPAÑÍA LIMITADA DE COMERCIO COHECO CIA. LTDA.	14.348.444,72
SEVILLA Y MARTINEZ INGENIEROS C.A. SEMAICA	14.257.159,28
CONSTRUCTORA DE LOS ANDES COANDES LTDA.	12.216.748,56

Cuadro 2.4

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: El Autor

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS 10 MAYORES EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN A NIVEL DE LA CIUDAD DE QUITO / AÑO 2006	
HIDALGO E HIDALGO S.A.	14,64%
CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.	7,59%
URAZUL S.A.	7,49%
HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES S.A.	6,22%
PANAMERICANA VIAL S.A. PANAVIAL	4,89%
CONDUTO ECUADOR S.A.	3,47%
CONSORCIO SANTOSMI S.A.	2,43%
CORREA & HERMANOS COMPAÑÍA LIMITADA DE COMERCIO COHECO CIA. LTDA.	2,29%
SEVILLA Y MARTINEZ INGENIEROS C.A. SEMAICA	2,28%
CONSTRUCTORA DE LOS ANDES COANDES LTDA.	1,95%

Cuadro 2.5

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: El Autor

Se debe señalar que estas empresas han alcanzado tales niveles de ingresos, debido a que en su mayoría se dedican a realizar grandes obras de infraestructura como: carreteras, calles, aeropistas y proyectos de agua potable para el estado, municipios o prefecturas.

En el ámbito inmobiliario, según el estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, las 10 principales empresas constructoras que se dedican a la producción de soluciones habitacionales son:

EMPRESAS CONSTRUCTORAS Y PROMOTORES INMOBILIARIOS	
1.	NARANJO ORDOÑEZ
2.	URIBE & SCHWARZKOPF
3.	INMOCASALES
4.	ALVAREZ BRAVO CONSTRUCTORES
5.	CONSTRUCTORES Y AFINES CV CIA. LTDA.
6.	CONSTRUECUADOR, S. A.
7.	CONSTRUCCIONES CARVAJAL & ASOCIADOS
8.	INMODIURSA
9.	RIVADENEIRA BARRIGA ARQUITECTOS S. A.
10.	CONSTRUCTORA VELÁSTEGUI

Cuadro 2.6

Fuente: El Sector de la Construcción en Ecuador, -- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito – Junio/2007.

Elaboración: El Autor

Estas empresas, tentativamente tendrían una participación en el mercado de la construcción en el Distrito Metropolitano de Quito inferior al 1,95%.

A su vez, estas empresas por especializarse desde hace varios años en la producción de soluciones habitacionales, se constituyen en los principales competidores para cualquier nueva empresa que desee ingresar a este mercado.

Para evaluar el perfil competitivo del mercado inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito, se ha escogido a las tres principales empresas constructoras – inmobiliarias que se encuentran operando en este medio. (Ver Cuadro 2.7).

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	NARANJO ORDOÑEZ		URIBE & SCHWARZKOPF		INMOCASALES	
		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Calidad de las viviendas	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Competitividad de precios	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Publicidad	0,20	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Dirección	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Posición financiera	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Adelantos tecnológicos	0,20	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Lealtad de los clientes	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Participación en el mercado	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,55		2,15		1,85

Cuadro 2.7⁴

Fuente: El Sector de la Construcción en Ecuador, -- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito – Junio/2007.

Elaboración: El Autor

De acuerdo a la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), las estrategias implementadas por la Constructora Naranjo Ordoñez a nivel de la calidad de las viviendas, competitividad de precios y de la publicidad implementada, le están permitiendo diferenciarse de sus competidores y consolidarse como líderes en el mercado inmobiliario del Distrito Metropolitano de Quito.

⁴ Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. Para simplificar, sólo se incluyen ocho factores importantes para el éxito.

Análisis de la Oferta⁵

El número de unidades de vivienda disponibles para la venta por las empresas constructoras - inmobiliarias, según los datos suministrados por la empresa Gridcon Consultores, muestran un gradual crecimiento del inventario. Entre el 2000 y el 2003 el número de unidades disponibles para venta fluctuaba alrededor de siete mil. En los tres años posteriores, o sea, del 2004 al 2006, esa cifra subió al rango de las diez mil unidades. Ya para el 2007 la cantidad es casi quince mil, las cuales están distribuidas en 1.914 proyectos habitacionales. (Ver Gráfico 2.7). Se debe tomar en cuenta que estos números comprenden unidades ofrecidas en planos, en construcción y también listas para entrega. Teniendo en cuenta el tipo de edificaciones, los datos revelan que de la oferta actual disponible en el Distrito Metropolitano de Quito, un 56,64% corresponde a viviendas unifamiliares y un 47,36% a departamentos.

En el Distrito Metropolitano de Quito, el exceso de demanda sobre el de oferta, en viviendas de hasta 50.000 dólares, es de 8,3%; mientras que en las viviendas que cuestan más de 50.000 dólares, el exceso de oferta sobre la demanda es de 8,4%.

Las empresas del sector constructor – inmobiliario en cuanto a la relación de la oferta por número de proyectos de vivienda en conjunto en el 2007 registraron que el norte sigue constituyéndose (con amplitud) en el sector en donde se levanta la mayoría (56.3%) de conjuntos residenciales en la capital; a continuación se encuentran los Valles de Los Chillos (10.9%), Cumbayá (9.7%) y Calderón (7.7%).

El sur registra el 6.1% de la oferta de vivienda en Quito, superando únicamente al Valle de Pomasqui (4%).

⁵ Sección escrita en base al estudio de Oferta realizado por la empresa Gridcon Consultores a Marzo del 2008 y del registro de proyectos inmobiliarios realizado por la sección Construir del Diario El Comercio a Mayo del 2008.

Debe advertirse, por lo tanto, que en este aspecto la oferta no está atendiendo los requerimientos de la demanda, fundamentalmente en el sur de la ciudad.

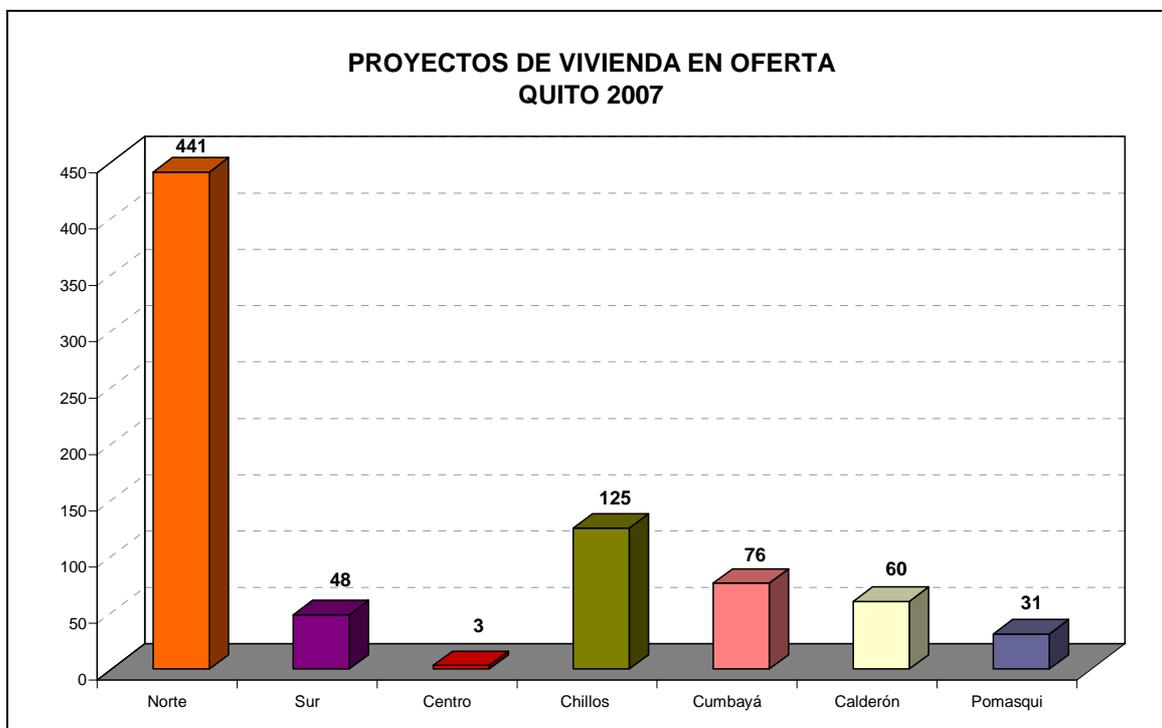


Gráfico 2.7

Fuente: Gridcon Consultores

Elaboración: El Autor

A mayo del 2008 esta tendencia se mantiene (Ver Cuadro 2.8 y Gráfico 2.8), puesto que de los 296 nuevos proyectos, el 30.75% en encuentran en el norte, constituyéndose en el sector de mayor oferta inmobiliaria y absorción del mercado, dentro de la zona la orientación en la preferencia se ubica en los sectores al este de la AV. 10 de Agosto. También la concentración de oferta en sectores específicos (Ponciano, Amagás del Inca, etc.) marca una característica particular en esta zona de la ciudad, con una agresiva competencia.

A continuación se encuentran los siguientes sectores:

El Valle de Los Chillos (incluido Rumiñahui) con el 19.93% se tiene una marcada tendencia positiva de crecimiento principalmente en sectores como

Conocoto, Vía al Tingo, Armenia y “By Pass” de Sangolquí. El nuevo polo de desarrollo del centro comercial San Luís aún no potencializa la oferta de vivienda y de otros productos inmobiliarios, en su sector de influencia inmediata.

Cumbayá – Tumbaco con el 16.89%, este sector continúa comportándose de acuerdo a las perspectivas, cobertura y crecimiento vertical (altura) evaluado para los sectores hasta la cuenca del Río Machángara. Hacia el Río San Pedro se detecta preferentemente una preponderancia de conjuntos de vivienda unifamiliar y, en el sector de Tumbaco y hacia el Río Chiche, se comienza a penetrar el mercado con conjuntos de vivienda unifamiliar, a precios competitivos con la oferta del Valle de Los Chillos.

Pomasqui con el 15.88%, se espera que este sector en el futuro tenga una palanca de desarrollo y un nuevo impulso a partir de la apertura del C.C. Condado y de la eliminación del peaje en la autopista, lo que le otorgará nuevos elementos de preferencia para los potenciales compradores. Se encuentran ya proyectos de precio medio a lo largo de la Autopista M. C. Galarza y, de menores valores en los sectores hacia San Antonio de Pichincha.

Calderón con el 9.46%, se espera que en este sector continúe la penetración habitacional preferentemente al norte de la Panamericana norte y, muestra una racionalización en los tamaños de la oferta con una estabilización en los precios de venta. Los nuevos beneficios para el sector de Pomasqui posiblemente le podrán hacer contrapeso competitivo a proyectos de precio medio, ubicados en Calderón.

Finalmente se encuentra el sur con el 7.09%. Cabe destacar que para el sur de Quito considerando el eje de la Av. Morán Valverde, al norte de esta se tiene mejores estándares en precios promedios totales y precios del m². Sin embargo, en volumen de oferta es mayor al sur del mencionado eje y en extensión hacia los límites con el Cantón Mejía. En este sector se presentará en el futuro la mayor cantidad de oferta inmobiliaria nueva, aunque esto no garantizará altos niveles de absorción para el mercado.

**PROYECTOS DE VIVIENDA EN OFERTA
QUITO 2008**

SECTOR	Nº PROYECTOS DE VIVIENDA	TIPO				RANGO DE PRECIOS (en dólares)				RANGO DE ÁREA (m2)			
		DP	CA	LT	ST	DP	CA	LT	ST	DP	CA	LT	ST
NORTE	91	71	15	----	5	141.200 26.000	236.512 45.000	----	56.427 38.516	180 42,38	283 36	----	64 42
SUR	21	12	9	----	----	38.000 19.750	45.000 12.900	----	----	82 61	105,45 37	----	----
LOS CHILLOS (incluido Rumiñahui)	59	3	55	1	----	43.632 27.000	147.000 30.000	21.500	----	93 79	320 66	300	----
CUMBAYA - TUMBACO	50	8	36	4	2	201.330 56.000	250.000 50.000	131.700 820	53.680 50.000	300 80	325 105	1.200 120	66 60
CALDERÓN	28	1	27	----	----	35.000	61.500 21.400	----	----	80,84	130 65	----	----
POMASQUI	47	12	35	----	----	108.000 28.000	160.000 32.437	----	----	138,25 54	240 77	----	----

Leyenda:

DP = Departamento

CA = Casa

LT = Lote

ST = Suite

Cuadro 2.8

Fuente: Sección Construir del Diario El Comercio 03-05-2008 y 10-05-2008

Elaboración: El Autor

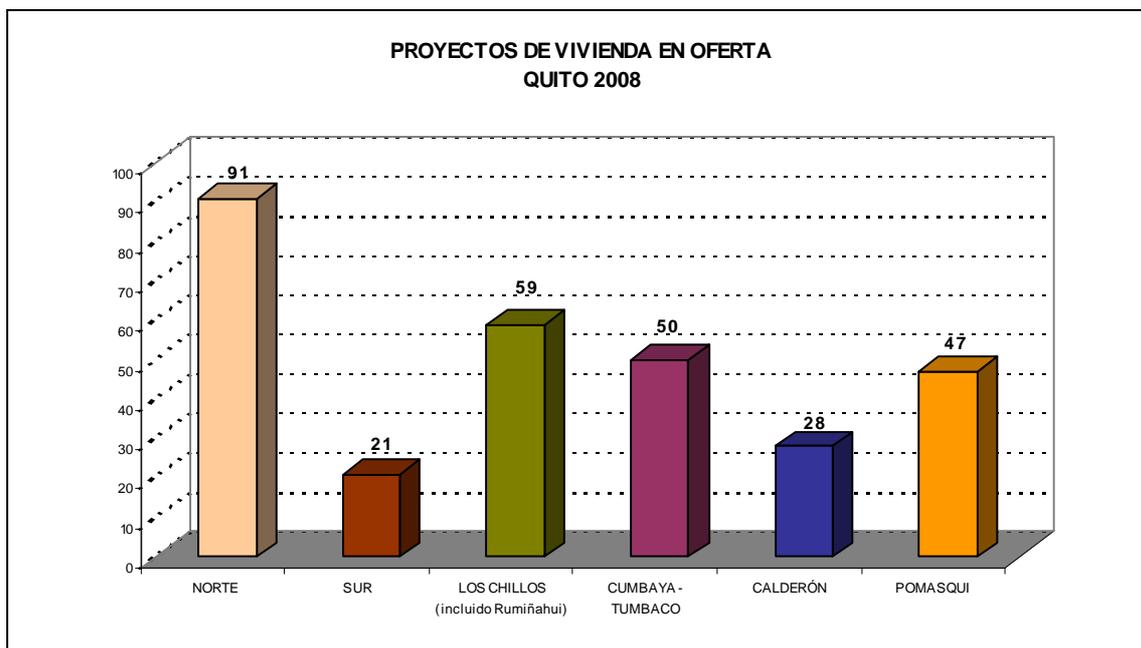


Gráfico 2.8

Fuente: Sección Construir del Diario El Comercio 03-05-2008 y 10-05-2008

Elaboración: El autor

Es importante señalar los datos sobre el tamaño promedio de las viviendas. Las casas y departamentos ofrecidos, es decir, puestos a la venta en Quito en el 2007, tenían un tamaño promedio de 112 metros cuadrados. Eso sí, el promedio desvela grandes variaciones cuando lo desglosamos por estrato socio económico. Cada unidad para el nivel alto tenía un promedio de 156 metros cuadrados. El promedio cae a 100 para el nivel medio-alto, 76 para el medio y 62 para el medio-bajo, llegando a 40 metros cuadrados para el estrato bajo. Con respecto a las áreas recreativas, los proyectos ubicados en el área urbana en su gran mayoría están dotados de espacios mínimos, por el contrario la mayoría de promociones situadas en las zonas periféricas disponen de espacios más generosos.

Con respecto a los plazos de entrega de la vivienda al cliente, las empresas de este sector se manejan en un rango de entre 12 y 24 meses. En cuanto al financiamiento de la vivienda, el cliente puede reservar su vivienda con el 10% de su valor, a continuación deberá pagar un monto de entrada equivalente al 20% del valor de la vivienda, y el 70% restante se lo financia a través de un crédito hipotecario

otorgado por alguna entidad financiera o por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Dentro del ámbito financiamiento de la vivienda, el crédito se está convirtiendo en una faceta fundamental del negocio inmobiliario. Sin duda, la disponibilidad de crédito hipotecario es el factor con mayor incidencia en el volumen de compras de vivienda, no sólo en el Ecuador sino en el mundo entero. El Gráfico 2.9 muestra el monto del crédito hipotecario otorgado por el sistema financiero nacional en cada año. Este número, la cifra total de préstamos desembolsados por el sistema en un año, es importante para detectar su tendencia en el tiempo. Así vemos que en el 2002 se entregaron préstamos hipotecarios por un gran total de 325 millones de dólares. La cifra decayó el año siguiente, pero desde entonces subió sostenidamente hasta alcanzar 703 millones en el 2007, más del doble que en el 2002. El sistema financiero –bancos, mutualistas y cooperativas- ha demostrado más disponibilidad de recursos y más disposición a financiar el sector inmobiliario.

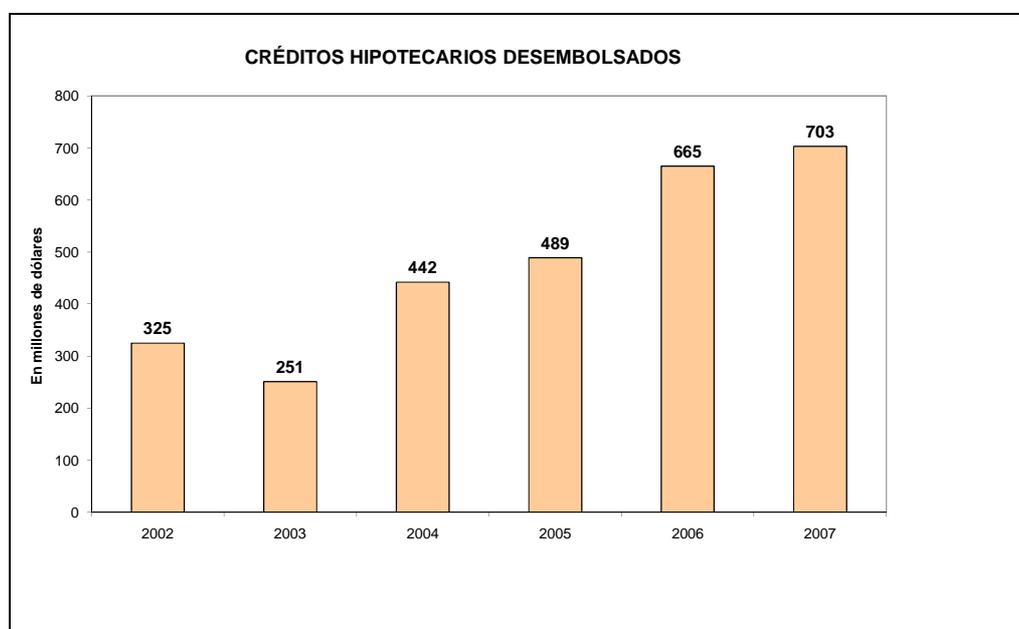


Gráfico 2.9
Fuente: Market Watch
Elaboración: El Autor

Otro dato de sumo interés que influye en la oferta del sector constructor - inmobiliario, es el precio promedio del metro cuadrado de vivienda nueva vendida en el Distrito Metropolitano de Quito, el cual continúa subiendo año tras año. Como se puede observar en el Gráfico 2.10, éste fue de 595 dólares en el 2007. Téngase en cuenta que este es un valor promedio de distintos tipos de propiedad (casas y departamentos), de variados niveles (lujoso, intermedio y popular) y en diversos sectores (norte, sur y valles). Entonces, la cifra de 595 dólares es más bien un indicador referencial antes que un precio útil para la negociación de un inmueble. La conclusión más valiosa del Gráfico 2.10 es que el precio promedio por metro cuadrado en Quito se ha incrementado paulatinamente, a un ritmo promedio de 9% anual. En el período 2001 a 2003 el alza fue más acelerada (14% anual) mientras que en el período 2003 a 2005 la subida fue más discreta (5% anual). Los últimos dos años el incremento fue de un 8% anual. El promedio del 2000 al 2007 ha sido de una 9% anual. En consecuencia quienes han invertido en vivienda en Quito durante esta década han realizado una inversión rentable, por encima del rendimiento de depósitos bancarios y también superior a la inflación.

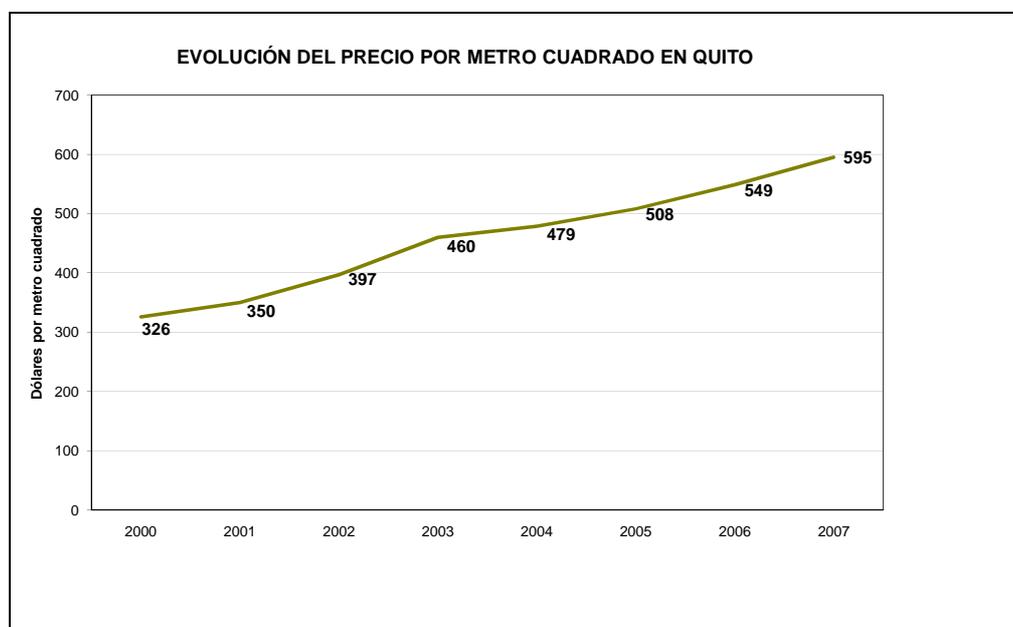


Gráfico 2.10

Fuente: Gridcon Consultores

Elaboración: El Autor

Con respecto al ritmo de ventas de propiedades nuevas en el Distrito Metropolitano de Quito. A diferencia de la evolución alcista del precio promedio por metro cuadrado, las ventas se han mantenido esencialmente estables en los últimos siete años. El promedio mensual de unidades vendidas (casas más departamentos) en el 2000 fue de 612. En el 2007 la cifra fue de 558. En el curso de la década se destacaron el 2001 como el año más dinámico con un promedio de 872 unidades por mes y el bienio 2004-2005 como el más lento con 409 y 437 unidades, respectivamente. Todos los demás años fluctuaron cerca de las 600 unidades por mes.

En conclusión, no obstante el crecimiento poblacional y la ampliación del crédito hipotecario, el ritmo de ventas se ha mantenido estable desde el 2000 hasta la fecha. Dicho esto, no se puede olvidar que, medidas en dólares, las ventas sí han crecido, gracias a la ya mencionada alza en el precio promedio por metro cuadrado y a un probable incremento en el metraje promedio por unidad.

No se encuentra grandes sorpresas en la distribución geográfica de las viviendas nuevas vendidas en el Distrito Metropolitano de Quito en el 2007 en relación con años anteriores. El 43% estaba ubicado en el norte y un 31% en Los Chillos, Cumbayá, Tumbaco y Pomasqui. En el sur, centro y Calderón se vendió el 26% de las unidades nuevas el año pasado.

Finalmente con respecto a los medios empleados en la comercialización por parte de las constructoras – inmobiliarias, cabe destacar lo siguiente:

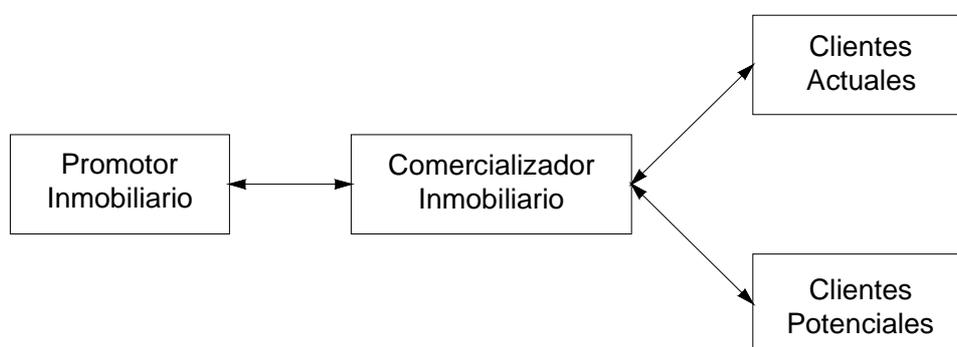
- El 30% de las promociones comunican su oferta mediante vallas en la propia obra y un módulo móvil donde se aloja una pequeña oficina de ventas, atendida por un asesor inmobiliario. Facilitan material tradicional: memoria de calidades, planos y folleto de información general sobre la promoción. No constan que realicen publicidad de ningún tipo.

- El 61% de las promociones utilizan los siguientes medios:
 - Vallas anunciadoras en el perímetro de la obra.
 - Oficina de ventas en módulos móviles atendidos por uno o dos asesores inmobiliarios.
 - Material gráfico tradicional: memoria de calidades, planos y folleto general.
 - Publicidad en prensa diaria y revistas especializadas.
 - Publicidad en medio de transporte.
 - Material audiovisual en oficina y para entrega a los clientes.

- El 9% de las promociones utilizan, además de los medios descritos en el apartado anterior, los siguientes:
 - Oficina de ventas de obra, amplia y bien decorada, tanto en la obra como en locales céntricos de la ciudad.
 - Encartes lujosamente editados en prensa diaria y revistas especializadas.
 - Publicidad en radio y TV local o regional.
 - Publicidad exterior: vallas, cabinas telefónicas, etc.
 - Actividades promocionales en centros comerciales.
 - Maquetas.
 - Programas de personalización y de fidelización de clientes.

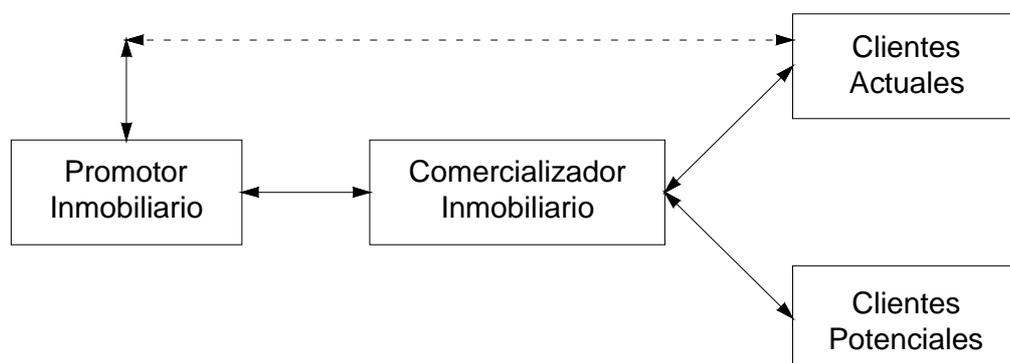
2.1.3 ANÁLISIS DE LOS INTERMEDIARIOS

Los promotores inmobiliarios con el fin de atender a sus clientes, provocar en ellos el interés por los productos de la empresa y decantar su decisión a favor de éstos, recurren a empresas especializadas en comercialización de productos inmobiliarios para el cumplimiento de estas tareas. Esta modalidad correspondiente a un sistema de venta indirecto responde al siguiente esquema:



Las tareas delegadas en la empresa comercializadora pueden tener un contenido tan restringido o tan amplio como interese a la empresa promotora. El esquema anterior corresponde a una relación en la que la delegación es total, ya que la promotora no mantiene ninguna relación directa con sus clientes. Esta ausencia de relación directa no tiene por qué ser conocida por los clientes, ya que la figura del comercializador no tiene necesariamente que ser evidente.

Bajo este mismo concepto existen varias promotoras que realizan una delegación parcial de las tareas comercializadoras, reteniendo el promotor algunas de las que se consideren más estratégicas: las inherentes a actividades relacionadas con el Marketing Relacional, Social o los Clubs de Clientes, daría lugar a un esquema de relaciones entre el promotor, el comercializador y los clientes como el siguiente:



En este caso, el promotor inmobiliario se reserva aquellas relaciones que han de establecerse con los clientes una vez que éstos ya han realizado una operación de compra.

La figura de la comercializadora inmobiliaria a la cual se hace referencia, consiste en la prestación de servicios mediante una organización y un personal especializados propios, pero realizando sus tareas en los locales propiedad de la promotora y con los medio que ésta pone a su disposición, actuando así como una mera prolongación de la estructura; sin mostrar su propia identidad.

Según registros de la Superintendencia de Compañías a mayo del 2008, en el Distrito Metropolitano de Quito existen 2576 comercializadoras inmobiliarias (Ver Cuadro 2.9), distribuidas en las siguientes actividades:

COMERCIALIZADORAS INMOBILIARIAS EN QUITO -- 2008	
ACTIVIDAD INMOBILIARIA	Nº COMERCIALIZADORAS INMOBILIARIAS
ACONDICIONAMIENTO, URBANIZACIÓN (POR CUENTA DE TERCEROS), FRACCIONAMIENTO DE TERRENOS	64
COMPRA, VENTA, ALQUILER Y EXPLOTACION DE BIENES INMUEBLES PROPIOS O ALQUILADOS, TALES COMO: EDIFICIOS	2327
COMPRA, VENTA, ALQUILER, ADMINISTRACIÓN Y TASACIÓN DE BIENES INMUEBLES	185

Cuadro 2.9
Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración: El Autor

El sistema de ventas indirecto ha producido las siguientes ventajas:

- Se evitan costes fijos de personal y la rigidez que proporciona una plantilla propia.
- Se simplifica la estructura organizativa de la empresa.
- Se pueden poner en juego sinergias comerciales en el caso de utilizar comercializadores generalistas.

Por el contrario, este sistema ha provocado algunas desventajas:

- Menor seguridad acerca de la adecuada formación del equipo de ventas.
- Menor seguridad acerca del grado de motivación del personal comercial.
- Menor seguridad acerca de la identificación de los vendedores con la política y cultura de la empresa.
- Menor seguridad acerca del adecuado uso de la información sensible de la empresa.

Es muy posible que, a medida que se vaya extendiendo el sistema indirecto de ventas dadas las ventajas que reporta a las empresas promotoras y a la posibilidad de reducir sus inconvenientes mediante la previsible mejora en la profesionalidad de las empresas comercializadoras, se produzca un cambio fundamental en la manera de vender. Muestra de ello es la utilización del Gran Salón de la Vivienda y su Financiamiento, el cual se ha convertido en un canal de distribución inmobiliaria, donde varias de las promotoras utilizan un sistema de ventas indirecto, el cual les ha permitido vender el 40% del producto generado.

2.1.4 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

Las empresas que tienen fundamental incidencia en el sector de la construcción – inmobiliaria son las proveedoras de materiales de construcción. Según la Cámara de la Construcción de Quito, las principales empresas proveedoras de materiales de construcción (Ver Cuadro 2.10), ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito son las siguientes:

EMPRESAS PROVEEDORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN QUITO -- 2008

ACUATECNIA	EDESA	MOLDEADOS QUITO S.A.
ADELCA	EDIMCA	MULTITECHOS
ADITEC	EXPLOCEM	NOVACERO
ALVAREZ BARBA S.A.	EXPOMADEL	OFICENTER
ALFENEC S.A. (Alfa Encofrados)	IMPROVAL	PHELPS DODGE CABLEC
ALFOMBRAS O.R.M.	FC FRANCISCO CASTELLANOS	PERFILSA
ANGOS E HIJOS CONSTRUCCIONES	FOCS	PINTURAS CONDOR
ARKOS ECUADOR	FV FRANZ VIEGENER	PINTURAS UNIDAS
ARTE MARMOL	FUNDIMET	PINTURAS WESCO
ARQUITECNICA	IQUIASA	PISOPAK ECUADOR
BAGANT	HIDROFER	PIVALTEC S.A.
BALDOSAS Y PISOS	HUSQVARNA	PLASTIGAMA
BALDOSINES ALFA	ISRARIEGO	PLASTIMET
BERMEO HNOS.	HORMIGONERA EQUINOCCIAL	PLYCEM
TRADEPLAST	HORMIGONERA QUITO	POWERMAX
CANTERA " CARLOS ALBERTO"	IDEAL ALAMBREC	PREFABRICADOS Y EQUIPOS
CEDAL	IMPERACSA	PREF. DE HORMIGON GERARDO
GEOSINTÉTICOS LAFAYETTE	INDUALCA	PROMAC CIA LTDA
CEMENTO CHIMBORAZO	INDUSTRIA MADERERA CUEVA	RENTAHAL MACHINERY
CESA	INDUSTRIAS PIAVI CIA LTDA	ROOFTEC
CERAMICAS GRAIMAN	INTACO	SCHNEIDER ELECTRIC ECUADOR
CHOVA DEL ECUADOR	KPM COMERCIAL	SIAPROCI CIA LTDA
COFECSA	KYWI	SICON
COLOR HOUSE	KUBIEC	SIDEC
CONVASQUEZ	LA BASTILLE CIA LTDA	SIKA
CORPIA	LA ROCA	TESPECON
COVHINAR	LAFARGE CEMENTOS S.A.	TELECTROM
D & D	M & C SERVICIOS PARA INGENIERÍA	TREPACO
DISENSA	MADEMUEBLE & ASERRADERO	TUBASEC
DIST. PANAM NORTE	MACONS	TUGALT
DOMOS Y CLARABOYAS	METALCAR	UNIFER
ECUA-ACABADOS	METALCONS	VIDRIERIAS UNIDAS S.C.C.
ECUAREJILLAS	METAL MECANICA SANTIAGO SAA	
ECUATEJA	MG MATERIAL ELECTRICO	

Cuadro 2.10

Fuente: Cámara de la Construcción de Quito

Elaboración: El Autor

Estas empresas proveedoras ofrecen el producto directamente en exposición a través de sus cadenas de distribución o mediante eventos, este es el caso de la Feria Internacional Quito Construcción la cual les garantiza un acercamiento directo a

un mercado de 15,000 potenciales clientes, en su mayoría profesionales del sector: Ingenieros Civiles, Arquitectos, Contratistas y Representantes de Compañías Constructoras.

El objetivo principal de las empresas que participan en la feria es para promocionarse. Básicamente el público que asiste a la Feria lo realiza para poderse informar de los siguientes productos (Ver Cuadro 2.11):

**MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE MAYOR DEMANDA EN LA
FERIA INTERNACIONAL QUITO CONSTRUCCIÓN**

Cerámicas	31,10%
Materiales	13,30%
Grifería	12,20%
Accesorios de baños	8,90%
Cocina	7,80%
Cemento	6,70%
Tubos	5,10%
Vidrio	4,30%
Iluminación	4,30%
Acabados	3,80%
Hierro / Acero	3,30%

Cuadro 2.11
Fuente: ProChile
Elaboración: El Autor

Otro mecanismo que utilizan las empresas proveedoras para ofrecer sus productos es a través de los llamados equipos de proyectos, que son equipos de profesionales que tratan de firmar contratos de suministro para la construcción de viviendas y proyectos similares.

Cabe destacar que la figura jurídica que utilizan las empresas proveedoras de materiales de construcción para la comercialización de productos extranjeros en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito suele ser la de importador/distribuidor. La misma empresa ejerce ambas funciones, lo que suele ser una exigencia en la negociación de acuerdos entre las empresas.

Este sector se ha visto afectado por la tendencia alcista en los precios de los insumos para la construcción de los cuatro primeros meses del 2008, es así que esta variable habría crecido en 2.4%, nivel superior al nivel de inflación general, que fue del 1.52%. Las perspectivas para mayo no son alentadoras, pues los empresarios del sector esperan que los precios de los insumos continúen incrementándose (0.9%). (Ver Gráfico 2.11).

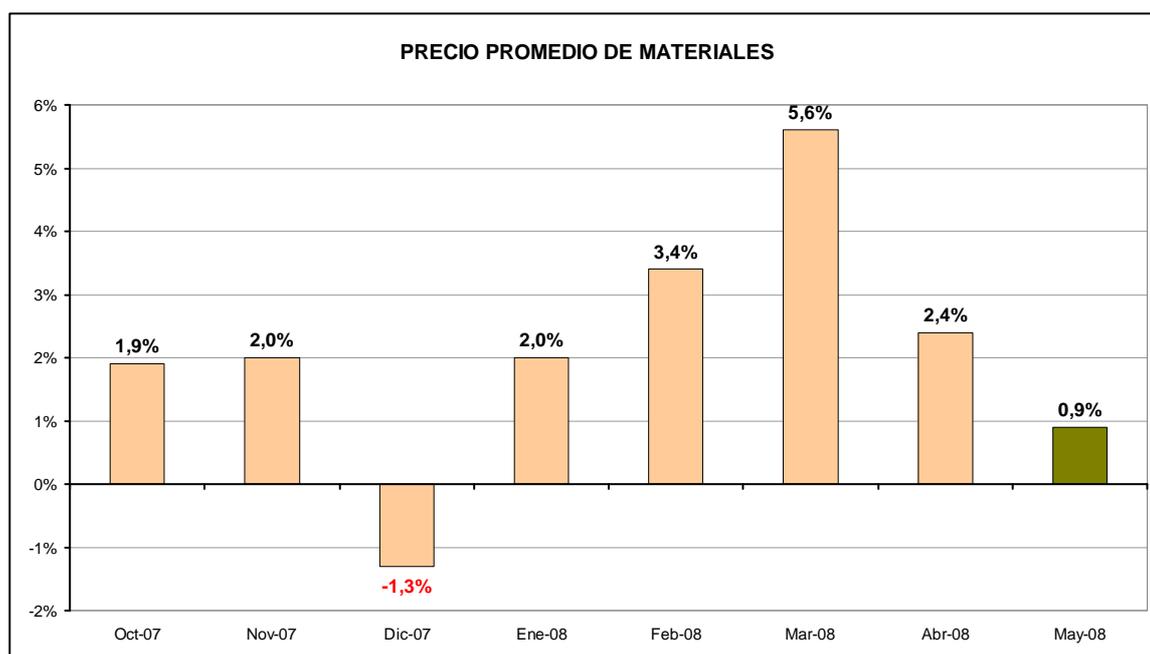


Gráfico 2.11

Fuente: Estudio Mensual de Opinión Empresarial del Banco Central del Ecuador

Elaboración: El Autor

A continuación se muestra la variación que han tenido los principales materiales utilizados en la construcción (Ver Cuadro 2.12):

VARIACIÓN DE LOS PRINCIPALES MATERIALES UTILIZADOS EN LA CONSTRUCCIÓN

MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	UNIDAD	Precios (en dólares)			Variaciones	
		Enero/2007	Enero/2008	Abril/2008	Enero/2007	Abril/2008
					Enero/2008	Enero/2008
Cemento Portland tipo I	50 Kg	6,41	6,41	6,99	0,00%	9,05%
Bloque liviano de 15x20x40	u	0,29	0,32	0,32	10,34%	0,00%
Ladrillo corriente de 8x20x40	u	0,14	0,14	0,14	0,00%	0,00%
Tubo de cemento de 0.20 x 1 m.	u	4,48	5,04	5,04	12,50%	0,00%
Baldosas de vinil. Estándar de 30x30 cm	m2	4,27	4,27	4,27	0,00%	0,00%
Tubo PVC 50 mm. x 3 m. desagüe	u	4,22	4,64	4,64	9,95%	0,00%
Inodoro Lido plus Blanco FV	u	52,15	52,15	69,35	0,00%	32,98%
Lavamanos Monza blanco	u	32,09	32,09	32,09	0,00%	0,00%
Pintura caucho Cóndor Económica	4000 cc	8,29	8,29	8,29	0,00%	0,00%
Parquet Bálsamo mosaico	m2	9,02	9,02	9,02	0,00%	0,00%
Arena lavada de río	m3	7,00	7,00	7,00	0,00%	0,00%
Ripio (En cantera)	m3	2,80	2,80	2,80	0,00%	0,00%
Varilla corrugada antisísmica A-42S. D=10mm	qq	33,52	42,28	57,03	26,13%	34,89%
Basílica	m3	3,51	3,51	3,76	0,00%	7,12%
Alambre galvanizado No. 18	kg	1,43	1,48	2,64	3,50%	78,38%
Alambre solido THHN 12 AWG	m	0,29	0,29	0,29	0,00%	0,00%

Cuadro 2.12

Fuente: Cámara de Construcción de Quito

Elaboración: El autor

Se puede observar que los materiales que han sufrido una variación significativa en sus precios son el cemento y los productos a base de hierro como lo son las varillas y el alambre galvanizado.

El incremento del 9,05% en el precio del cemento se debe a su vez al incremento del costo del búnker, combustible que es utilizado para la fabricación de este material. El encarecimiento del cemento podría producir un efecto en cadena en otros materiales básicos para el sector como lo son: bloques livianos y los tubos de cemento.

En el caso del hierro su incremento se explica debido su escasez en los mercados internacionales, lo cual ha provocado el aumento en los precios de importación.

Con el incremento de los precios las empresas proveedoras de materiales de construcción se han visto afectadas en su volumen de ventas, lo que su vez muestra

la característica de un mercado con una tendencia eminente hacia el precio desplazando a otras variables como podrían ser la calidad, el servicio postventa o el diseño.

Sin embargo existen consumidores que prefieren la calidad y que no tienen duda en pagar precios más altos por productos exclusivos, aunque hay que señalar que este segmento, aunque es rentable, tienen un número de usuarios limitado.

En el ámbito de las empresas proveedoras de materiales de construcción cabe destacar el concepto de ferreterías que están incorporando algunas de las empresas para comercializar sus productos, a través de grandes almacenes donde se pueden encontrar todos los elementos necesarios para la construcción y sus acabados. Las superficies destinadas a Ferreterías en el mercado suelen ser bastante grandes en metros cuadrados, y poseen una amplia cobertura de materiales.

En cuanto a segmentos de compra, se puede estructurar el mercado en dos partes bien diferenciadas. La primera con aquéllas empresas proveedoras que ofrecen sus productos a granel y compitiendo en precio, son empresas que basan su negocio en una oferta reducida de la gama de productos.

La segunda está formada por aquéllas empresas proveedoras que basan su negocio en la calidad de los productos ofrecidos y en la idea de crear estilo, la idea de venta es ofrecer al consumidor las últimas tendencias y las mejores calidades del mercado, aunque esto conlleve que los precios sean más elevados. La idea es exclusividad.

2.2 MACROAMBIENTE

2.2.1 FACTORES ECONÓMICOS⁶

La actividad de construcción, la cual contribuyó en el 2007 con el 9.27% a la estructura del PIB, siendo este un porcentaje muy significativo para el crecimiento económico y generación de empleo en el Ecuador, se encuentra actualmente en recesión, bajo una tendencia que se ha vuelto muy preocupante en los últimos ocho meses.

Durante el segundo trimestre de 2007, la construcción fue la actividad de peor desenvolvimiento en cuanto al valor agregado generado, reduciendo su valor en 4,5%. En términos anuales, la reducción es cercana al 7%. En términos de empleo se han reducido puestos de trabajo en más de 3%, y esta es una actividad que contribuye con alrededor del 6,3% de la población ocupada.

Las principales razones para esta brusca caída se las puede encontrar en la disminución de la confianza empresarial en el sector, la desaceleración en la cartera de crédito de vivienda debido a la incertidumbre del sector financiero y la baja capacidad de ejecución que ha tenido el Gobierno central, cuya inversión no ha llegado ni al 25% de lo presupuestado al inicio de año. Esta situación de incertidumbre ha generado bajos niveles de confianza empresarial en el sector de la construcción que apenas alcanza 90 de 250 puntos posibles, según la consultora Deloitte & Touche.

Hasta el mes de abril del 2008 parece avizorarse una mejoría en el sector, puesto que se registró un fuerte crecimiento de 42.6 puntos respecto al mes anterior. Este incremento se explica porque las grandes compañías constructoras estarían

⁶ Sección escrita en base al Estudio Mensual de Opinión Empresarial del Banco Central del Ecuador a Abril del 2008 (<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe200804.pdf>, 26-05-2008)

ejecutando obras de gran tamaño en el país. Así, el índice se ubicó en 162 puntos. (Ver Gráfico 2.12)

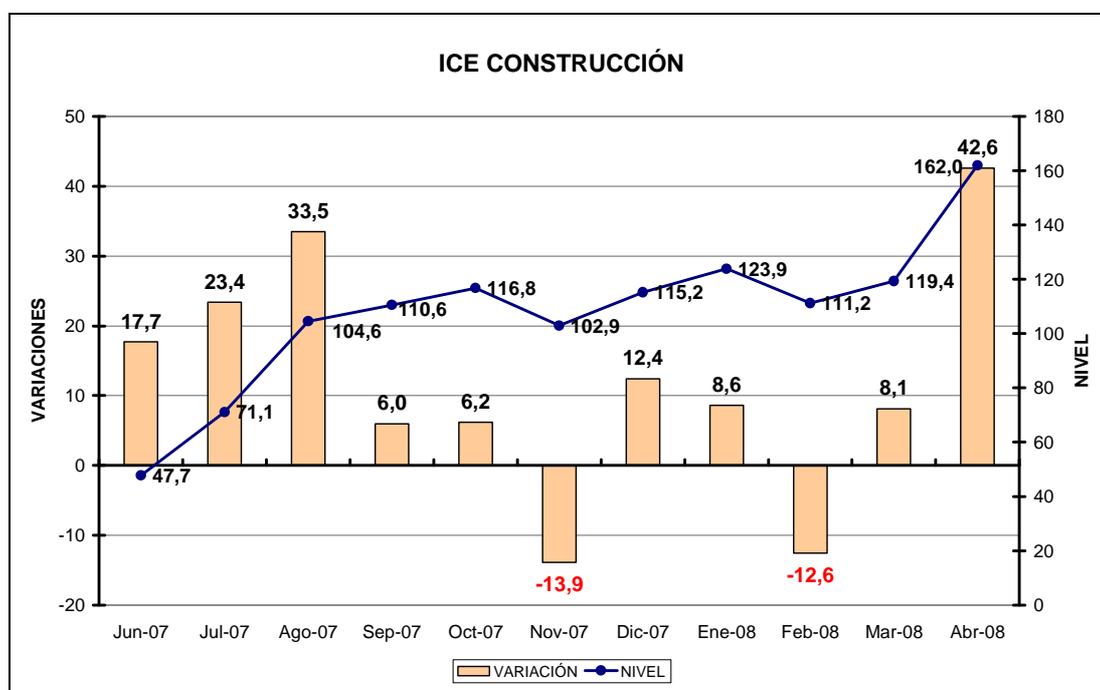


Gráfico 2.12

Fuente: Estudio Mensual de Opinión Empresarial del Banco Central del Ecuador – Abril/2008.

Elaboración: El Autor

Además en el mes de abril presentó un incremento del personal ocupado. Esta variación fue de 2.3% con relación al mes anterior, es decir se cambió la tendencia de los últimos meses. Gran parte del empleo generado fue realizado por las empresas grandes.

Para el mes de mayo, los empresarios del sector, prevén que la demanda laboral crezca en 5.8%, con lo que continuaría el crecimiento de la contratación laboral, resultado coherente con la mayor confianza empresarial. (Ver Gráfico 2.13)

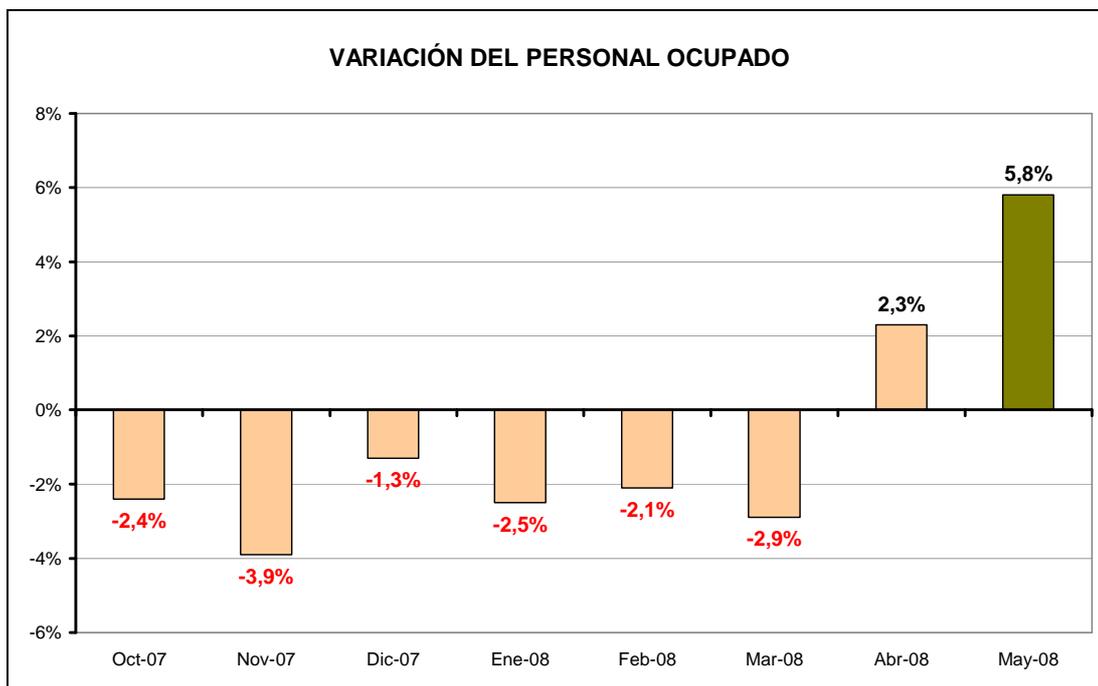


Gráfico 2.13

Fuente: Estudio Mensual de Opinión Empresarial del Banco Central del Ecuador – Abril/2008.

Elaboración: El Autor

El volumen de la construcción se recuperó en abril, continuando el comportamiento del mes anterior. Así, el volumen de construcción creció en abril, en 7.1%, este resultado señala un escenario alentador para los meses siguientes, especialmente para las empresas constructoras de mayor tamaño, que estarían ejecutando la construcción de obras rezagadas.

Así mismo, para el mes de mayo, los empresarios esperan que el volumen de construcción mejore en (6.3%), pues tendrían pendientes contratos para la realización de obras rezagadas de infraestructura, especialmente del sector público. (Ver Gráfico 2.14)

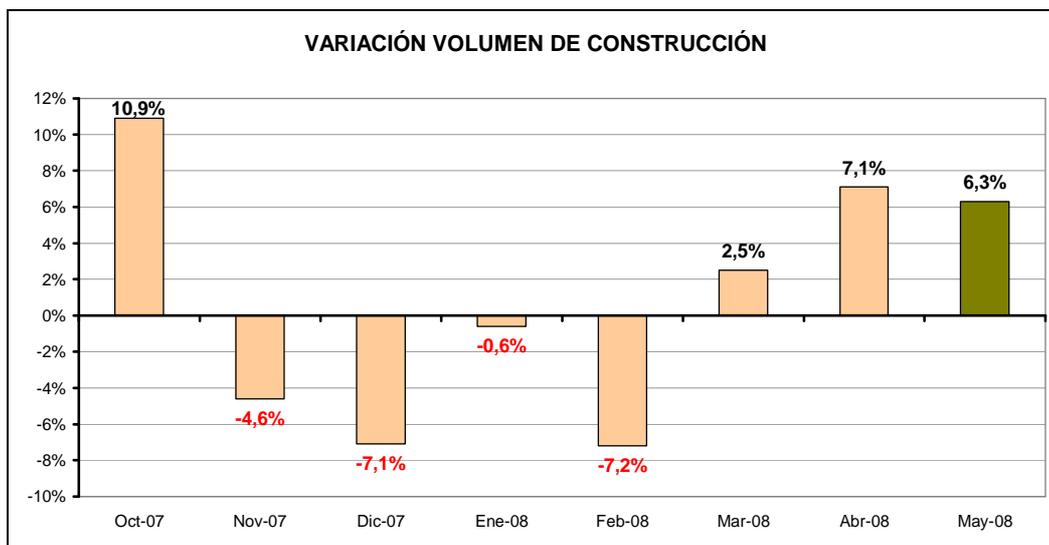


Gráfico 2.14

Fuente: Estudio Mensual de Opinión Empresarial del Banco Central del Ecuador – Abril/2008.

Elaboración: El Autor

La tendencia decreciente del valor planillado terminó en abril, mes en que se registró un crecimiento de (7.6%). Las previsiones de crecimiento para el mes de mayo son alentadoras, ya que los empresarios esperan que el valor planillado crezca en un 6.6%. De mantenerse este crecimiento durante los siguientes meses, se empezaría a avisorar una recuperación del sector. (Ver Gráfico 2.15)

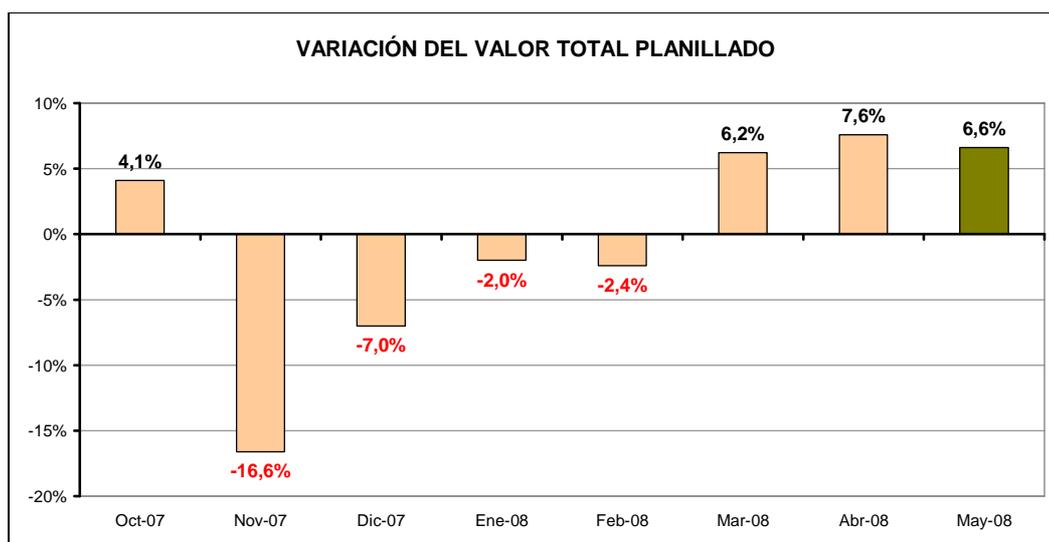


Gráfico 2.15

Fuente: Estudio Mensual de Opinión Empresarial del Banco Central del Ecuador – Abril/2008.

Elaboración: El Autor

Los empresarios del sector esperan que para el mes de mayo la situación de negocios registre resultados positivos, con un nivel de 11.9%, con relación al mes anterior. (Ver Gráfico 2.16)

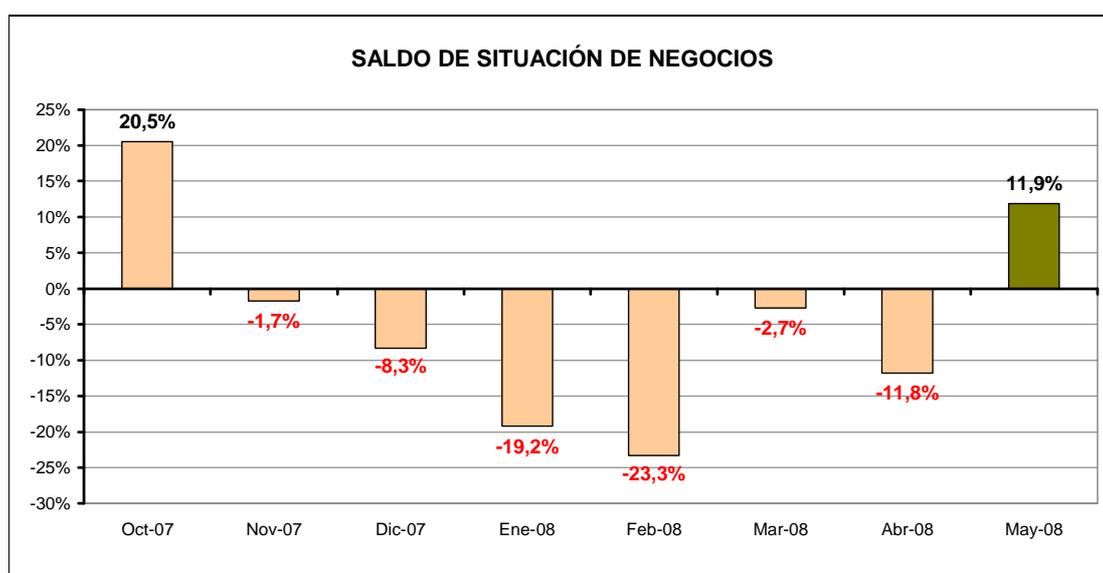


Gráfico 2.16

Fuente: Estudio Mensual de Opinión Empresarial del Banco Central del Ecuador – Abril/2008.

Elaboración: El Autor

2.2.2 FACTORES POLÍTICO LEGALES⁷

Los factores político legales tienen un importante peso económico en el sector constructor – inmobiliario, debido a las cargas por concepto de trámites e impuestos conexos a la actividad de provisión de vivienda, representan costos extremadamente altos que afectan tanto al precio de los programas habitacionales, como al grado de participación del sector privado en el desarrollo de un mercado de tierras y en la actividad misma de construcción y promoción de programas de vivienda; por los riesgos implícitos a lo largo de proceso de aprobación y construcción de urbanizaciones.

Lo anterior se manifiesta en operaciones crediticias muy limitadas por parte del sistema financiero, dificultades de financiamiento de proyectos por el alto costo financiero, complejidad y demora de los trámites de aprobación, dispersión de instituciones competentes, cargas tributarias exageradas gravadas a la transferencia de dominio de la propiedad y un marco legal y tributario anacrónico, que vuelve a la actividad de urbanizar y construir vivienda en poco atractiva para el desarrollador inversionista.

Los resultados obtenidos de la aplicación de costos ordinarios por trámites, tasas de aprobación, impuestos a las transferencias, costos financieros, etc., indican que estos pueden llegar a encarecer en promedio, hasta en un 72% el precio de una vivienda.

Del porcentaje anterior un 41% corresponde a los costos financieros incurridos durante la ejecución del proyecto y un 31% corresponde a cargas tributarias aplicadas a la transferencia de dominio y trámites de aprobación de proyectos en municipios y empresas de servicios básicos. Estos valores representan costos

⁷ Las cifras proporcionadas en esta sección han sido obtenidas del estudio realizado por Andrés M. Jarrín, de URBANA Consultores, Ecuador, publicadas en el artículo: Ecuador: Removiendo obstáculos críticos para la provisión de vivienda: Estudio de casos en Quito, Guayaquil y Machala, (http://quehacerparasalvaraquito.blogspot.com/2005_06_01_archive.html, 27-05-2008)

altamente significativos que afectan fuertemente el desarrollo del sector habitacional, debido a que reducen en alto grado la eficacia que pueda tener cualquier programa de vivienda, ya que dichas cargas igualmente son transferidas en última instancia al comprador final.

Los trámites y procedimientos administrativos establecidos en leyes y ordenanzas municipales, etc. para la realización de las diferentes acciones a desarrollar en la obtención de permisos, licencias de construcción urbanización, pagos de impuestos, legalizaciones, etc. son muy dilatados y engorrosos, y deben ser sorteados en diferentes instancias y plazos, constituyen un obstáculo muy difíciles de superar. El tiempo promedio de aprobación de una urbanización es de 1.3 años.

Se puede señalar que los principales elementos legales que tienen que afrontar las empresas del sector constructor – inmobiliario son las siguientes:

- Las ordenanzas municipales vigentes generalmente son muy rígidas en sus estándares de urbanización y construcción para desarrollos de programas de vivienda. Las tasas municipales y otros aranceles que deben pagarse a otras entidades y Colegios Profesionales en la obtención de permisos de construcción y urbanización, inciden en el costo de producción de la vivienda. Particularmente, las pocas normativas en vigencia sobre desarrollos urbanísticos adolecen de omisiones, fallas técnicas, administrativas y operativas, que no permiten incentivar los programas de vivienda.
- El marco financiero para el financiamiento de vivienda, el cual significa hasta un 41% de los costos de un programa de vivienda, es el más representativo con respecto a las cargas tributarias y a los costos de trámites. Los obstáculos identificados a través del sistema financiero habitacional están asociados mayormente a las condiciones y costo de los créditos los cuales vienen

acompañados generalmente de la necesidad de presentación de garantías colaterales que deben demostrar respaldo en un 125% del monto del crédito. Existen también dos impuestos que son aplicados a cualquier transacción crediticia que en conjunto representan el 2.6% de la operación (Único y Solca). El tiempo de demora para la aprobación de un crédito generalmente no es tan significativo (30 días) como el trámite de aprobación técnica a nivel de municipios y empresas de servicios básicos. En términos reales la penetración del financiamiento por parte de las instituciones privadas a proyectos de vivienda todavía es incipiente. Existe una percepción de alto riesgo bancario cuando se trata de financiamiento de programas de “interés social” por la dificultad de los tramites de aprobación de proyectos y recuperación del capital por parte de los promotores. Generalmente la mayoría de las operaciones para vivienda están dirigidas a financiar proyectos inmobiliarios y de urbanizaciones para la clase media y alta. Existiendo muy pocas operaciones direccionadas a vivienda de interés social, estas operan en su gran mayoría como un crédito directo al promotor, el cual queda como único deudor del crédito. Existe en el Distrito Metropolitano de Quito, un significativo número de proyectos en los cuales los bancos han concedido créditos directos a los compradores patrocinando el proyecto del propio promotor. Sin embargo, este tipo de proyectos no están dirigidos generalmente a vivienda de interés social.

- El marco tributario y legal que grava impuestos a las transferencias del dominio de la propiedad es anacrónico e inadecuado, lo que se evidencia en los exagerados costos de impuestos y en la multiplicidad de instituciones que se alimentan del mismo. Estos impuestos representan actualmente cargas de hasta un 24% sobre el valor de la transacción. Esta situación produce un encarecimiento de la vivienda y afecta el desarrollo del mercado inmobiliario y de tierras, por la gran distorsión causada por la sub-valoración de los montos de compra-venta que sirve de base para el cobro de impuestos.

- La Ley de Vivienda de Interés Social, Ley de Cooperativas, BEV, Mutualistas y Régimen Municipal, que exoneran de pagos a la vivienda de interés social por concepto de tributos en un 100% y del 80% cuando los promotores son del sector privado, en la práctica no son utilizados por la generalidad de urbanizadores, debido a la demora y dispersión del trámite de calificación en varias instituciones como Municipios, Consejos Provinciales, Empresas de Servicios Básicos, Notarios, Registrador de la Propiedad, etc.
- La Ley de Régimen Municipal -1971- que establece los impuestos que deben percibir los Municipios por alcabalas, adicionales de alcabalas y de plusvalía, y la forma de calcularlos (contratos de compraventa o transferencia de dominio de bienes inmuebles urbanos en general), a excepción de la reforma en el año 1986 en que se incrementa el porcentaje del impuesto a las alcabalas, ha permanecido invariable. Regulaciones que han permitido que el impuesto a las transferencias de dominio, de participación Municipal, sean las que lo graven en mayor proporción.
- Las Leyes Notariales y de Registro de Inscripciones permanecen desfasadas en el tiempo - 1962- Resultado de esta desactualización, los derechos y aranceles que cobran los Notarios y Registradores de la Propiedad son fijados con el cálculo discrecional de cada funcionario que puede variar de una ciudad a otra. Lo que resulta oneroso y encarece el costo en las transferencias de dominio.
- El mercado de arrendamiento de vivienda se desenvuelve dentro de una legislación inadecuada y obsoleta, su funcionamiento se ve forzado a utilizar mecanismos que generalmente vulneran las normas de inquilinato, sobre todo en la fijación de los cánones de arrendamiento, imponiendo valores del mercado real, en unos que son superiores a los legales, condicionándolo en los contratos de arrendamiento de conformidad con el Código Civil cuyas

estipulaciones contractuales, es ley para las partes. Las ordenanzas Municipales de Inquilinato, que reglamentan la Ley, igualmente no contribuyen a regular los derechos y obligaciones entre arrendatario y arrendador en forma más equitativa y real, como la fijación de las pensiones arrendaticias en precios más justos y reales, etc.

2.2.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS⁸

En correspondencia con las características productivas, la demografía de la provincia de Pichincha expresa condiciones especiales en su dinámica de crecimiento y en su distribución poblacional. La incorporación, en los últimos años, de nuevas actividades agro exportadoras y turísticas en la provincia ha reconfigurado la dinámica del crecimiento. Si bien persiste la concentración poblacional del Distrito Metropolitano de Quito respecto al país (15.1%) y la provincia (77%) se establecen una dinámica marcada por el crecimiento significativo de los cantones periféricos al Distrito Metropolitano de Quito especialmente Cayambe, Pedro Moncayo y en menor proporción Mejía, respecto al decrecimiento de la conurbación Quito-Rumiñahui y a la estabilización del crecimiento de Santo Domingo de los Colorados. La población del Distrito Metropolitano de Quito proyectada a 2005 es de 2'007.766 habitantes y la de la ciudad central 1'504.991 habitantes.

En el Distrito Metropolitano de Quito la tendencia de decrecimiento observada desde 1982 se ha acentuado producto de la disminución de las tasas de crecimiento natural y de migración. Esta característica es especialmente significativa en el área urbana de Quito que en el periodo 1982-2005 observa una reducción de la tasa de crecimiento de 4.34 a 2.07 y tiene como contrapartida el crecimiento suburbano⁹ en el mismo periodo de 0.71 a 4.68 como consecuencia de la recomposición de la economía metropolitana que en la zona del Nuevo Aeropuerto asimiló la implantación de actividades agro exportables que han significado un rápido crecimiento del

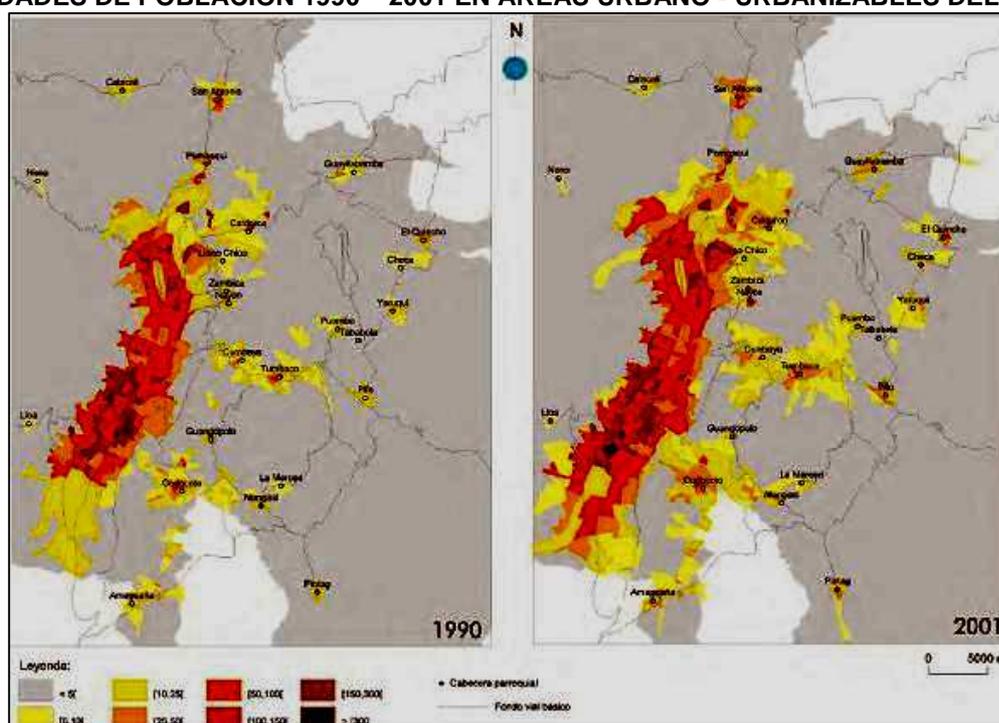
⁸ Sección escrita en base al Plan General de Desarrollo Territorial del Distrito Metropolitano de Quito (2006:15-17 y 85-89)

⁹ En la actual distribución poblacional en el Distrito Metropolitano de Quito, se distinguen cuatro procesos: estancamiento y disminución del crecimiento en las parroquias centrales del área urbana: San Juan, CH, Itchimbía, Chimbacalle y en menor grado La Libertad, La Magdalena y La Mariscal; Incremento significativo mayor de 10% en las parroquias de la zona Quitumbe: Guamaní, Turubamba, La Ecuatoriana, Quitumbe y Chillogallo y El Condado (9%) en el Norte; el incremento (aunque en diferentes magnitudes) de ritmo del crecimiento de las parroquias suburbanas, entre las que sobresalen las orientales Tumbaco, Puembo, Conocoto, Guayllabamba, Yaruquí, Checa y Calderón con crecimientos mayores al 5% y el estancamiento de las parroquias más periféricas y distantes de la estructura central que mantienen características rurales.

componente migratorio en las parroquias de esta zona y en desplazamientos internos desde la ciudad hacia los valles inducidos por externalidades positivas como menor precio del suelo (Calderón-San Antonio) y ambientales rurales (Los Chillos y Tumbaco).

A partir de la ratificación de los nuevos comportamientos demográficos¹⁰ expresados básicamente en el cambio de la estructura de edad, la consolidación de tasas de crecimiento natural y la tendencia al equilibrio entre natalidad y mortalidad se prevé para el año 2020 un nuevo escenario que tiene como premisa básica de asignación un descenso en las tasas de crecimiento poblacional, las previsiones para el periodo 2005-2020 establecen: Distrito Metropolitano de Quito de 2.2 a 1.9, Quito Central de 1.9 a 1.5, las áreas suburbanas de 3.9 a 3.2 y el incremento de las áreas rurales de 0.3 a 1. (Ver Mapa 2.2)

DENSIDADES DE POBLACIÓN 1990 – 2001 EN ÁREAS URBANO - URBANIZABLES DEL DMQ



Mapa 2.2

Fuente: Plan General de Desarrollo Territorial del DMQ 2000 - 2020

Elaboración: Dirección de Planificación Territorial del DMQ

¹⁰ Evidentes a partir de la lectura de los datos del censo del 2001.

Desde esta perspectiva, la proyección poblacional del Distrito Metropolitano de Quito en el horizonte del Plan General de Desarrollo Territorial alcanzaría a 2'698.446 habitantes en el año 2020 repartida de la siguiente manera: 1'917.995 habitantes en el área urbana actual de la ciudad de Quito; 667.964 habitantes en las áreas urbano urbanizables de los valles y 112.517 habitantes en las áreas no urbanizables. (Ver Cuadro 2.13)

PROYECCIÓN POBLACIONAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2001 -- 2020

ÁREA/AÑO	2001	2005	2010	2015	2020
ÁREA URBANA	1.397.698	1.504.991	1.640.477	1.777.977	1.917.995
ZONA QUITUMBE	190.385	235.298	291.439	347.581	403.722
ZONA ELOY ALFARO (Sin Lloa)	410.866	431.858	458.119	484.403	510.706
ZONA MANUELA SÁENZ	227.173	227.151	227.124	227.097	227.069
ZONA EUGENIO ESPEJO (Sin Nayón y Zámiza)	352.417	363.087	376.218	389.275	402.510
ZONA LA DELICIA (Sin Nono, Pomasqui, San Antonio y Calacalí)	216.857	247.597	287.577	329.621	373.988
ÁREA URBANIZABLE	344.799	401.995	487.364	571.807	667.964
NAYÓN Y ZÁMBIZA (Zona Eugenio Espejo)	12.637	14.661	17.398	20.209	22.841
POMASQUI Y SAN ANTONIO (Zona La Delicia)	40.157	44.166	47.822	49.582	49.125
ZONA CALDERÓN	93.989	113.374	137.605	161.836	186.066
ZONA TUMBACO	59.576	68.776	80.276	91.776	103.276
ZONA LOS CHILLOS (Sin Amaguaña y Píntag)	78.875	92.159	109.678	128.164	147.564
ZONA AEROPUERTO (Sin Guayllabamba)	59.565	68.859	94.585	120.240	159.092
ÁREA NO URBANIZABLE	99.704	100.780	103.863	107.155	112.517
LLOA	1.431	1.432	1.413	1.371	1.310
NONO	1.753	1.762	1.698	1.562	1.367
CALACALÍ	3.626	3.446	3.095	2.650	2.158
NOROCCIDENTE (Delegación)	11.975	11.515	10.940	10.365	9.790
NORCENTRAL (Delegación)	16.724	17.296	18.010	18.725	19.439
AMAGUAÑA	23.584	25.435	27.233	28.456	29.102
PÍNTAG	14.487	15.007	15.259	15.120	14.642
GUAYLLABAMBA	12.227	14.275	18.612	23.660	31.305
DISPERSO QUITO (Periferia Quito)	13.897	10.612	7.603	5.246	3.404
DMQ	1.842.201	2.007.766	2.231.704	2.456.939	2.698.476

Cuadro 2.13

Fuente: Plan General de Desarrollo Territorial del DMQ 2000 - 2020

Elaboración: Dirección de Planificación Territorial del DMQ

El área urbana actual, de la ciudad de Quito, soportará hasta el año 2020, una población de 1'917.995 habitantes, con un incremento de 388.845 habitantes nuevos, con una densidad bruta promedio de 101 hab/Has., distribuida de la siguiente manera:

- La Zona Sur, en proceso de incorporación y consolidación básicamente residencial, con significativo uso industrial, con disponibilidad de suelos vacantes pero con dificultades de adaptación¹¹ para la construcción intensiva especialmente en altura, soportará una población de 405.239 habitantes, que significa un incremento de 169.183 habitantes; con una densidad bruta promedio de 83.5 hab/Has.
- La Zona Centro Sur, predominantemente residencial y en proceso de consolidación final, incrementará su población en 78.555 habitantes que sumarán 510.318 habitantes, con una densidad bruta promedio de 159.5 hab/Has.
- La Zona Centro, de características centrales (histórica–regional), consolidada y con incorporación de usos no residenciales correspondiente al proceso de expansión de centralidad, disminuirá su población en 3.662 habitantes, lo que sumará 219.910 habitantes. La densidad bruta promedio de la zona se ubicará en el orden de 120 hab/Has.
- La Zona Centro Norte, construida casi en su totalidad que observará procesos de renovación concomitantes con su rol de centralidad extendida, soportará una población de 414.613 con una densidad bruta promedio de 119.4 hab/Has., producto del incremento de 46.573 habitantes.
- La Zona Norte (La Delicia), en proceso de consolidación y probable renovación en los ejes de alrededor del actual aeropuerto y con disponibilidad de áreas vacantes en la periferia Occidental, soportará una población de 361.536 habitantes, con una densidad bruta promedio de 108.8 hab/Has., producto de la incremento de 112.703 habitantes.

¹¹ Suelo con altos niveles freáticos.

La habilitación del área urbano–urbanizable, localizada en la actual periferia suburbana, soportaría en el año 2020 una población de 564.420 habitantes, producto del incremento de 196.078 nuevos habitantes.

- Las parroquias de Pomasqui y San Antonio con funciones turísticas y residenciales, sumarán para el 2020 64.240 habitantes producto del incremento de 19.013 nuevos habitantes.
- La Zona de Calderón y Llano Chico, con características esencialmente residenciales, que aprovechan las buenas condiciones de constructibilidad del suelo, soportará una población de 177.868 habitantes, observando un incremento de 68.593 habitantes nuevos.
- Las parroquias de Nayón y Zábiza, propuestas para uso residencial tendrán un incremento poblacional de 6.236 habitantes que sumarán una población de 20.536 habitantes en el año 2020.
- La Zona Tumbaco y Cumbayá, de uso predominante residencial y zona de extensión de la centralidad de Quito, incrementaría una población de 34.500 con lo que soportaría una población de 103.276 habitantes.
- La Zona de Los Chillos sin Píntag y Amaguaña¹², preferentemente residencial, soportaría 136.303 habitantes producto del incremento de 45.338 nuevos habitantes.
- La distribución poblacional prevista para las zonas de Pomasqui- San Antonio, Calderón, Tumbaco - Cumbayá y Los Chillos reconocen la condición de consolidación en función de la persistencia en el alcance del Plan de patrones de urbanización (tamaño de lotes y constructibilidad) similares a los actuales

¹² La población correspondiente a estas dos parroquias aisladas de la estructura urbana urbanizable suman 55.005 hab. en el 2020.

en menor superficie total y refleja el crecimiento de la zona del Nuevo Aeropuerto.

- Las parroquias ubicadas en el Nororiente del Distrito: Guayllabamba, Checa, El Quinche, conservarán una dinámica moderada, pese al flujo turístico de fin de semana (Guayllabamba, El Quinche), que no incidirá en la conservación del uso intenso agroexportable del suelo. En tanto que, el eje Puenbo, Pifo, Tababela, Yaruquí, en perspectiva de la virtual instalación del nuevo aeropuerto, observará un crecimiento dinámico correspondiente con la instalación de los servicios complementarios. Para el año 2020, la zona en su conjunto, soportará una población de 125.667 habitantes, en un área de 58.781 Has., con una densidad promedio de 2.11 hab/Has.¹³

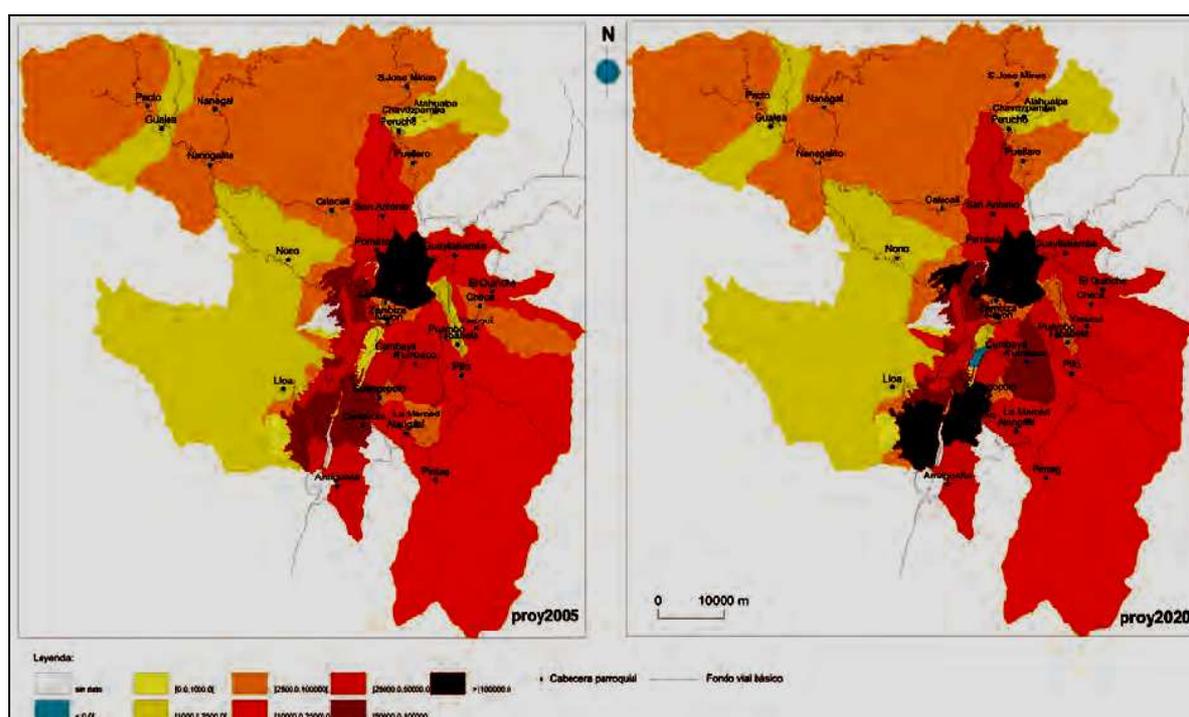
En cuanto a las áreas no urbanizables del Distrito Metropolitano de Quito, las cuales comprenden territorios de 19 parroquias, ubicadas en el segundo anillo de asentamientos periféricos. Observan un tratamiento territorial (que oscila entre la conservación y el crecimiento moderado), que soportará una población total de 155.368 habitantes en el año 2020, en las cabeceras parroquiales y centros poblados, sin duda alguna, compatibles con la conservación de sus usos y aptitudes para la agricultura tradicional y agroexportable, ganadera y ecológica turística.

- Las parroquias de Lloa, Nono, Calacalí, Nanegal, Nanegalito, Pacto, Gualea, San José de Minas, Atahualpa, Puéllaro, Perucho y Chavezpamba, ubicadas en el Occidente y Norte del Distrito, conservarán un crecimiento bajo-moderado, que garantizará la conservación de sus usos agropecuarios y eventuales intervenciones de infraestructura ecoturística. Para el año 2020, en esta área, que comprende 131.676 Has. se ubicarán 36.801 habitantes con una densidad promedio de 0.23 hab/Has.

¹³ En esta estimación se consideró el impacto del funcionamiento en el año 2010 del Nuevo Aeropuerto, Vía Aeropuerto y Parque Industrial El Inga.

- En el Sur-Oriente, Píntag con una extensión de 49.118 Has. conservará su potencial agropecuario con un crecimiento demográfico moderado que, para el 2020, soportará una población de 19.674 habitantes y una densidad de 0.46 hab/Has. y Amaguaña tendrá una población de 35.331 habitantes. (Ver Mapa 2.3)

DENSIDADES DE POBLACIÓN 2005 - 2020



Mapa 2.3

Fuente: Plan General de Desarrollo Territorial del DMQ 2000 - 2020

Elaboración: Dirección de Planificación Territorial del DMQ

Finalmente dada su incidencia en la demanda de servicios y movilidad regional se debe considerar como referencia el poblamiento futuro del contexto regional inmediato constituido por los cantones Cayambe, Tabacundo, Rumiñahui y Mejía que para el 2020 sumarían una población adicional de 342.964 habitantes con lo que este conglomerado regional tendría una población de 3'041.411 habitantes.

2.2.4 FACTORES CULTURALES

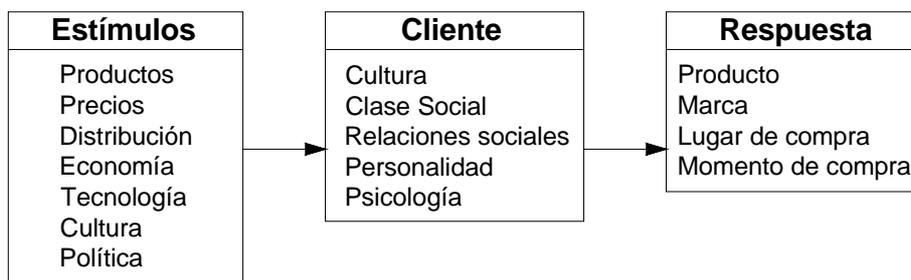
La predicción del comportamiento de los clientes ante determinadas propuestas que la empresa le pueda hacer, el conocimiento de las motivaciones de tal comportamiento y los factores que las determinan son fundamentales para que dichas propuestas tengan las mayores probabilidades de éxito. Y sobre todo, tengan más oportunidades de éxito que las realizadas por las empresas competidoras.

La vivienda es un bien cuya adquisición confronta a su comprador con un buen número de factores psicológicos, sociales, económicos y culturales que acaban por determinar su decisión. Probablemente no existe otro bien de los que pueda ser objeto de compra por la mayoría de las personas que ponga en juego tantos factores, conscientes e inconscientes, y de naturaleza tan variada.

La elaboración de propuestas inmobiliarias por parte de los departamentos de Marketing de las empresas tiene necesariamente que basarse en la identificación de necesidades tanto como en el conocimiento de las respuestas previsibles de los clientes, respuestas a los estímulos elaborados por aquéllos y que se contienen en los cuatro elementos básicos de su actividad: el producto, el precio, los canales de comercialización y las actividades publicitarias y promocionales.

Toda acción humana, según Sigmund Freud y Abraham Maslow, esta determinada por un complejo proceso de interacciones entre factores de naturaleza consciente e inconsciente, derivados de componentes de contenido cultural, social, político, económico y psicológico. La compra de bienes y servicios no es ajena a esa interrelación de fuerzas y, por tanto está sometida a sus leyes, cuyo conocimiento y utilización son básicas en la acción de Marketing.

El proceso de toma de decisiones del cliente queda representado en el esquema siguiente:



La respuesta de los clientes a los estímulos recibidos se realiza una vez que éstos han sido filtrados y evaluados por las componentes cultural, social, personal y psicológica de aquéllos.

La componente de índole cultural es considerada por muchos autores como la más determinante del comportamiento humano, como el factor que más condiciona las respuestas del cliente ante los estímulos recibidos; seguramente es así cuando éstos provienen de propuestas generalistas, dirigidas a clientes y mercados de muy diversa naturaleza. Sin embargo en el caso de la vivienda y pensando en el mercado local, el factor cultural no es tan determinante como los factores: social, personal y psicológico.

La componente cultural ha de entenderse como el “conjunto de valores, preferencias, apreciaciones y comportamientos predominantes en un determinado ámbito social”. Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation.

En el caso del Distrito Metropolitano de Quito, esta localidad se encuentra inmersa en la llamada cultura occidental en cuyo seno se alojan determinadas subculturas que introducen matices en los principios culturales de rango superior y distinguen a determinadas regiones o grupos sociales. Esta diversidad regional ecuatoriana en el Distrito Metropolitano de Quito, se presenta como una oportunidad para el desarrollo de propuestas especializadas por parte de las constructoras - inmobiliarias.

Un factor de carácter social que interrelaciona con el cultural es la pertenencia a una determinada clase.

Las motivaciones, las actitudes y los comportamientos de las clases sociales altas son más homogéneos entre las distintas culturas que los de las clases medias y bajas, sobre todo éstas que están más apegadas a hábitos y costumbres locales o regionales. En relación con la vivienda esto es muy evidente.

En el caso del Distrito Metropolitano de Quito, dada la gran diversidad regional, la componente subcultural ligada a este hecho podría permitir elaborar propuestas inmobiliarias diferenciadas. Sin embargo, no está siendo utilizada de forma inteligente por las empresas constructoras – inmobiliarias, empeñadas en el diseño de productos muy homogéneos y comerciales, sobre todo en momentos de gran demanda en los que el objetivo básico es poner mucho producto en el mercado.

Los factores de carácter social también tienen una influencia substancial sobre el comportamiento del consumidor y del comprador de bienes tales como los productos inmobiliarios y, especialmente, la vivienda.

La familia y la pertenencia a determinados grupos imprimen un gran carácter al comportamiento de sus miembros.

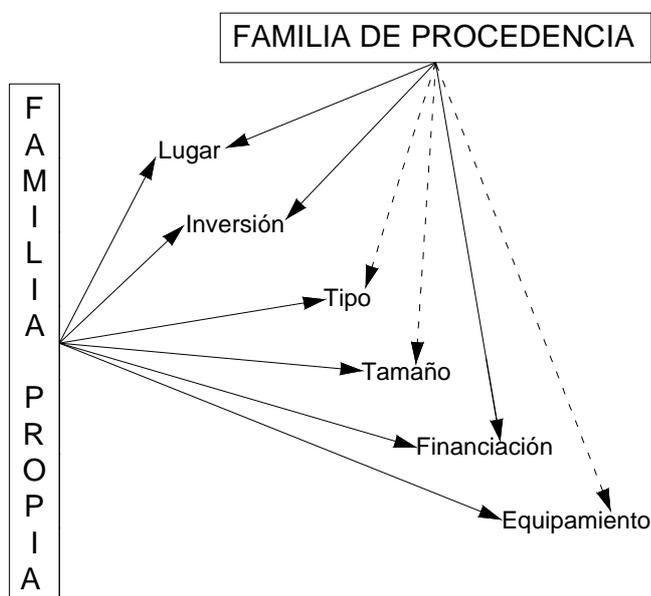
La familia, considerada en su sentido más amplio, juega un papel fundamental a la hora de adquirir una vivienda uno de sus miembros. La familia de procedencia, la de los padres, puede influir tanto sobre el lugar: la zona geográfica, la ciudad y el barrio, como sobre el tipo. Razones de naturaleza relacional y afectiva así como económica pueden conjugarse para condicionar la decisión. En el Distrito Metropolitano de Quito la familia todavía es un factor aglutinante y de cohesión social, la tendencia de sus miembros, siempre que las condiciones lo permitan, es a vivir lo más cerca posible.

Por otra parte, las ayudas económicas directas o indirectas que puedan recibir algunos de sus miembros, normalmente los hijos, condicionan el tipo de vivienda a adquirir.

La familia propia, la constituida por la pareja y sus hijos, es un elemento clave a la hora de adquirir un bien duradero y especialmente la vivienda.

Esta es el bien familiar por excelencia, lo que tiene enorme importancia desde el punto de vista de Marketing, ya que el buen conocimiento de las necesidades familiares, sus tendencias, sus disponibilidades económicas, sus comportamientos y el papel que cada miembro dentro de ella juega en el proceso de toma de decisiones permitirá elaborar propuestas bien definidas con las mayores probabilidades de éxito.

El siguiente esquema ilustra las influencias que la familia ejerce sobre la decisión de compra de una vivienda:



La pertenencia a otros grupos sociales tales como asociaciones de carácter deportivo, religioso, profesional o sindical pueden determinar el estilo de vida de una

familia y, por tanto, condicionar el tipo de vivienda que se adquirirá. Este factor social suele tener menor influencia que la familia a la hora de tomar decisiones de naturaleza duradera como la compra de un bien inmueble de uso habitual; distinto es cuando se trata de la compra de una segunda residencia. En este caso, la tendencia es a tener en cuenta aquellos factores convivenciales que se potencian con ocasión de las vacaciones y el ocio.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta por los departamentos de Marketing de las empresas es la forma en que se elaboran y se toman las decisiones en el seno de la familia porque la propuesta y el mensaje deben diseñarse teniendo en cuenta.

En nuestro ámbito social y cultural es muy normal que la decisión de compra de una vivienda sea un acto colectivo, cuyo núcleo principal es la familia propia sobre la que influyen las familias de procedencia. Esto ha de ser matizado, ya que el grado de influencia de las familias de procedencia no es el mismo si se trata de la adquisición de la primera vivienda, cuando una nueva familia se constituye, que cuando se trata de una vivienda de reposición y la familia ya ha alcanzado una situación de mayor independencia social y económica, y otros factores personales y profesionales son más determinantes.

Salvo en el caso de familias monoparentales, la decisión de compra de una vivienda, con las influencias anteriormente mencionadas, corresponde a la pareja, en la que el criterio y las motivaciones de la mujer son decisivos. La mujer es más sensible a aspectos como el tamaño total, la distribución, el tamaño de las distintas habitaciones, el equipamiento, la proximidad a zonas comerciales, educativas y medios de transporte, y el hombre a los aspectos financieros, económicos y deportivos.

El cliente, el consumidor, el comprador, en tanto que miembro de una colectividad, está condicionado por los factores citados anteriormente, pero, en tanto

que individuo, su actitud está determinada por factores de de carácter personal y psicológico.

Los principales factores personales son la edad y el ciclo vital, la profesión, las circunstancias económicas, el estilo de vida y la personalidad. Las necesidades y los intereses de las personas y las familias cambian con el paso del tiempo; por ello, la edad de los compradores y el momento de su ciclo vital son factores que condicionan sus motivaciones y su comportamiento.

Es muy claro que el comportamiento de una pareja cuya edad se sitúe en la cincuentena, con hijos emancipados, con una situación económica estable y desahogada y propietaria de una vivienda ya pagada, en relación con la adquisición de otra vivienda que se ajuste a sus nuevas necesidades y el de una pareja en la treintena, con un hijo y la posibilidad de tener otros más, con una situación profesional todavía no consolidada y con recursos económicos limitados, tiene que ser necesariamente muy diferente.

La edad y la fase del ciclo vital están normalmente ligadas a circunstancias de naturaleza familiar, profesional y económica, pero también tienen mucho que ver con la evolución psicológica del individuo, que introduce cambios en las motivaciones y los intereses de las personas.

La profesión no sólo puede determinar la situación económica del individuo o la familia, así como determinar su entorno social, sino que influye en sus necesidades específicas en relación con la adquisición de bienes y servicios. Un profesional libre que realiza su trabajo en la propia vivienda no tiene las mismas necesidades de espacio, distribución y situación que otro que lo hace por cuenta ajena en una oficina, una fábrica o viajando.

La situación económica de un comprador es decisiva, ya que las características de un bien o servicio vienen determinadas por ella. En el caso de la

vivienda es muy evidente, por el nivel de inversión que requiere y por las limitaciones que los agentes financieros imponen para la concesión de préstamos y créditos. Factores externos de carácter general como la coyuntura económica, los tipos de interés, el grado de seguridad en el empleo y las expectativas de mejoras económicas y profesionales ejercen una gran influencia sobre las decisiones que un consumidor tiene que tomar para intentar satisfacer alguna de sus necesidades.

El estilo de vida de una persona o familia es otro de los factores que condicionan las decisiones en el momento de la adquisición de bienes y servicios, también de la vivienda. Puede ser determinante en la elección de una vivienda urbana o en la periferia, individual o en comunidad, en altura, adosada o pareada, etc. Pero las opciones no son tan variadas como para satisfacer a toda la gama de posibles estilos de vida, ya que la oferta de vivienda es en general muy estandarizada. De nuevo aquí aparece un elemento que puede proporcionar ventajas diferenciales a las empresas constructoras – inmobiliarias que realicen diseños de viviendas adaptados a grupos específicos de compradores potenciales.

La adecuada identificación de necesidades ligadas a distintos estilos de vida por parte de los departamentos de Marketing de las empresas inmobiliarias puede ser causa de producción de propuestas dirigidas a segmentos de la población que las apreciarían más que las generalistas y proporcionarían así claras ventajas competitivas a las empresas que las generaran. Algunos ejemplos de grupos sociales que tienen estilos de vida específicos y, por tanto, pueden ser objeto de propuestas especializadas son: hogares monoparentales, hogares biparentales sin hijos, artistas, deportistas, etc.

Otro factor que sin duda influye en el comportamiento como comprador de un individuo es su personalidad, tanto íntima como social. La forma como es percibida una persona por su entorno social y familiar es lo que llamamos su personalidad social, que puede diferir de su personalidad íntima y que tiene mucho que ver con la imagen que uno quiere proyectar hacia ese entorno.

La vivienda es la pertenencia más importante de una persona o una familia. Es el símbolo y la expresión máxima de su situación económica, de su éxito profesional, de sus gustos personales y de su estilo de vida. Es, por tanto, la síntesis de un cúmulo de factores que define a su propietario y le posiciona dentro de determinado contexto.

La personalidad como factor definitorio del comportamiento de un comprador de una vivienda tiene más relevancia en todo lo referente al equipamiento, distribución y decoración interiores que en lo que concierne a otras características del producto, salvo que aquel tenga la oportunidad de diseñar su propia vivienda, caso éste minoritario y restringido a un segmento de la población de alto poder adquisitivo.

La personalidad del comprador de una vivienda desea encontrar expresión en las características de ésta, aunque de forma limitada. Por ello, los programas de personalización interior de las viviendas constituyen una poderosa arma que los departamentos de Marketing deben utilizar para establecer claras ventajas competitivas.

Las necesidades psicológicas de reconocimiento, estima, seguridad o posesión dan origen a motivaciones de compra. En el caso de la vivienda, su adquisición está muy ligada a esas necesidades especialmente a las de posesión, seguridad y reconocimiento, aunque todas ellas son de gran importancia para el individuo una vez satisfechas las más básicas, según la clasificación de Maslow.

El motivo para la compra se establece por aquellas necesidades, pero la orientación de la compra hacia un producto u otro, o una determinada marca, se realiza mediante otros factores psicológicos tales como la percepción, el aprendizaje, las creencias y las actitudes.

2.2.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología en el sector de la construcción, se ve inmersa fundamentalmente en los sistemas constructivos que son utilizados para la elaboración de los diferentes productos inmobiliarios.

Los sistemas constructivos de edificios han logrado una importante evolución a partir de la introducción generalizada de dos tipos de técnicas:

- El abandono de las estructuras murarias para pasar al uso continuado de las estructuras reticulares (columnas y vigas).
- El olvido de los sistemas pasivos de acondicionamiento (inercia térmica, aireación, control de sombras, etc.) para pasar al uso masivo de los sistemas de acondicionamiento electromecánicos.

A ello hay que añadir la proliferación de una serie de materiales sintéticos que facilitan la respuesta funcional de los edificios; de entre ellos, los más destacados son:

- Elementos metálicos protegidos contra la oxidación y materiales más compactos, que han permitido pasar de las fachadas “esponja”, que regulaban la filtración del agua de lluvia mediante su absorción temporal, a las fachadas “impermeable”, con bajos coeficientes de succión, que simplemente evitan la filtración.
- Los sellantes para juntas (sobre todo de silicona) que han hecho olvidar la buena práctica del solape y del drenaje de relieves en fachada por inclinación de los planos.
- Las láminas impermeables, que han facilitado la proliferación de las cubiertas planas frente a las inclinadas.

A partir de estos cambios en los sistemas constructivos se ha desarrollado un “proceso industrial para la ejecución de edificios”, lo que conlleva una serie de opciones:

- Producción industrial de elementos constructivos, lo que se lleva a cabo en muchas ocasiones, sobre todo en los casos de “prefabricación”.
- Proceso racionalizado y eficiente de ejecución en obra, con técnicas industriales que facilitan las operaciones y reducen la incidencia de la mano de obra, con una coordinación modular de los proyectos para facilitar el montaje con el uso de elementos de catálogo.
- Proceso industrializado de producción de unidades espaciales, que se montan en obra

Con una perspectiva hacia el futuro, las nuevas tecnologías para los sistemas constructivos buscan a parte de cumplir con los requerimientos funcionales, cumplir a su vez con la nueva exigencia de sostenibilidad, es decir:

- Equilibrio de consumo de materiales y de energía en su diseño y ejecución.
- Facilidad de mantenimiento a lo largo de su vida útil.
- Posibilidad de recuperación o reciclado al final de la misma.

Mediante el cumplimiento de estos criterios se puede asegurar una serie de objetivos:

- Que tanto los elementos estructurales como los de cerramiento, tengan la estabilidad y la durabilidad necesarias y adecuadas al uso y a las posibles acciones, lo que permitirá reducir las acciones de mantenimiento.
- Que los cerramientos de fachada y cubierta cumplan los requisitos de habitabilidad suficientes, es decir, protección y aislamiento a las acciones

exteriores, incluso aprovechamiento bioclimático de los mismos, lo que reducirá el consumo de energía.

- Que los acabados exteriores tengan la resistencia suficiente a los agentes atmosféricos para ofrecer la durabilidad adecuada que permita reducir también las operaciones de mantenimiento.
- Que se utilicen los captadores de energías renovables más adecuados al entorno para el aprovechamiento energético óptimo.
- Que los materiales constructivos se obtengan con el mínimo consumo de materias primas y de energías, incluso con aprovechamiento y reciclado de residuos.
- Que los sistemas constructivos se diseñen para un proceso de construcción más eficiente, sin necesidad de improvisaciones durante la ejecución.
- Que los procesos de ejecución de las obras impliquen el mínimo consumo de mano de obra y de energía, y que provoquen pocos escombros.

Para que las empresas constructoras puedan conseguir esta innovación se hace necesario el empleo de los materiales adecuados y del correcto diseño constructivo, el cual permita cumplir la funcionalidad exigida. Pero todo ello hay que complementarlo con una mejora clara de los procesos constructivos.

En nuestro medio la edificación adolece, principalmente, de los siguientes problemas relacionados con los procesos constructivos:

- Poca eficiencia del proceso de ejecución en obra, y
- Pobre sostenibilidad del proceso global.

Todo ello conduce a una urgente necesidad de optimizar la producción de edificios, en general, y de los de viviendas, en particular.

Para optimizar la producción, se debe racionalizar el proceso de construcción, lo que afecta a sus tres subprocesos: proyecto, ejecución en obra y mantenimiento.

Por una parte, la racionalización del proyecto, para que, además de cumplir todos los requisitos funcionales y de composición, permita un proceso de ejecución más eficiente. Por otra, la racionalización, también, de la ejecución, que pasa por reducir al máximo la intervención de la mano de obra, sobre todo la inexperta, y mecanizar el montaje, de tal modo que se trate más de un “montaje” propiamente dicho, que de una “ejecución” artesanal. Por último, el método en el mantenimiento para asegurar la durabilidad del edificio.

Para alcanzar esos logros, no hay duda que la prefabricación es una técnica que facilita la racionalización de los procesos, ya que suele partir de una modulación de las unidades y los elementos componentes que facilita la racionalización geométrica del proyecto, y permite una racionalización de la fase de montaje al llegar los elementos a la obra con un alto nivel de acabado que requiere una mínima intervención de la mano de obra “in situ”, posibilitando, por tanto, un mejor aseguramiento de la calidad final. Asimismo facilita el mantenimiento concentrando sus actuaciones, sobre todo en las uniones.

En este planteamiento se pueden establecer una serie de condicionantes de esos subprocesos para facilitar esa optimización, teniendo en cuenta la inevitable individualidad que envuelve cada proyecto.

El proyecto al menos debe considerar su racionalización en los siguientes aspectos:

- Modulación general del sistema estructural, para facilitar la coordinación modular de los propios elementos estructurales (columnas, vigas, forjados) además de los de cerramiento y acabado (fachadas, tabiques, etc.)

- Máximo aprovechamiento de espacios interiores, eliminando recorridos innecesarios desde el punto de vista funcional.
- Unificación de instalaciones verticales (cuartos húmedos, acondicionamiento, ventilación, etc.) para facilitar la ejecución de esas instalaciones.
- Incorporación de cámaras para alojamiento de conductos horizontales y verticales, para evitar la ejecución de “rozas” que disturbán el proceso de montaje y generan escombros innecesarios.
- Modulación de los elementos de cerramiento y acabado, dentro de lo posible, para aceptar elementos prefabricados de diversas procedencias, o para racionalizar la ejecución en obra y el mantenimiento.
- Planteamiento de los procesos de mantenimiento para asegurar su factibilidad.
- Especificaciones claras de la calidad de los materiales y productos para asegurar la necesaria durabilidad de los elementos y reducir las necesidades de mantenimiento.

Para ello, se puede partir de dos planteamientos básicos; utilizar sistemas constructivos de los llamados “cerrados”, basados normalmente en elementos prefabricados que completan cada unidad funcional (vivienda, nave industrial, etc.) o en técnicas de ejecución “in situ” mecanizadas (encofrados “mesa” o “túnel”) o proyectar con una coordinación modular “abierta” que permiten incorporar elementos que están en el mercado, de alto nivel de acabado y de fácil montaje.

En cuanto a la sostenibilidad del proceso de construcción está condicionada por la sostenibilidad en cada uno de sus subprocesos, teniendo en cuenta que no podemos hablar de uno de ellos sin tener en cuenta los demás, pues de lo que se trata es de pensar en una sostenibilidad global y no en una sostenibilidad parcial que, mal entendida, podría estar en contra de la de alguno de los otros.

Finalmente a partir de estas consideraciones se puede plantear los siguientes criterios a seguir para las futuras edificaciones:

- Los Promotores deben entender la validez y la necesidad de propuestas innovadoras dirigidas a optimizar la producción de edificios.
- Los proyectos deben contemplar desde el principio, el sistema constructivo como una condición fundamental de su diseño, sin que ello suponga un menoscabo de su calidad arquitectónica.
- Las industrias de productos y elementos deben posibilitar su interconexión dentro de una coordinación modular universalmente aceptada, o sistemas “cerrados” suficientemente flexibles para cumplir con los requisitos funcionales y formales de los proyectos.
- La fabricación de materiales debe realizarse con bajo consumo de energía y recuperación de residuos, tanto de construcción como de otros procesos industriales.
- La Mano de obra debe tener una formación adecuada.
- Los procesos de ejecución en obra deben tender a mecanizarse (incluso, robotizados) con reducida participación de la mano de obra y alta garantía de calidad.
- Adecuada durabilidad de productos y elementos componentes, en función del entorno, uso y acciones exteriores.
- Elementos constructivos con posibilidad de desmontaje y recuperación (“deconstrucción”).
- Procesos de mantenimiento bien planteados y suficientemente explicados para que los usuarios no tengan dificultad en seguirlos (cada edificio con un manual de mantenimiento, como si de un objeto industrial se tratara).
- Pólizas de mantenimiento en el mercado asegurador y técnico, para que el mantenimiento de los edificios sea más práctico y efectivo.

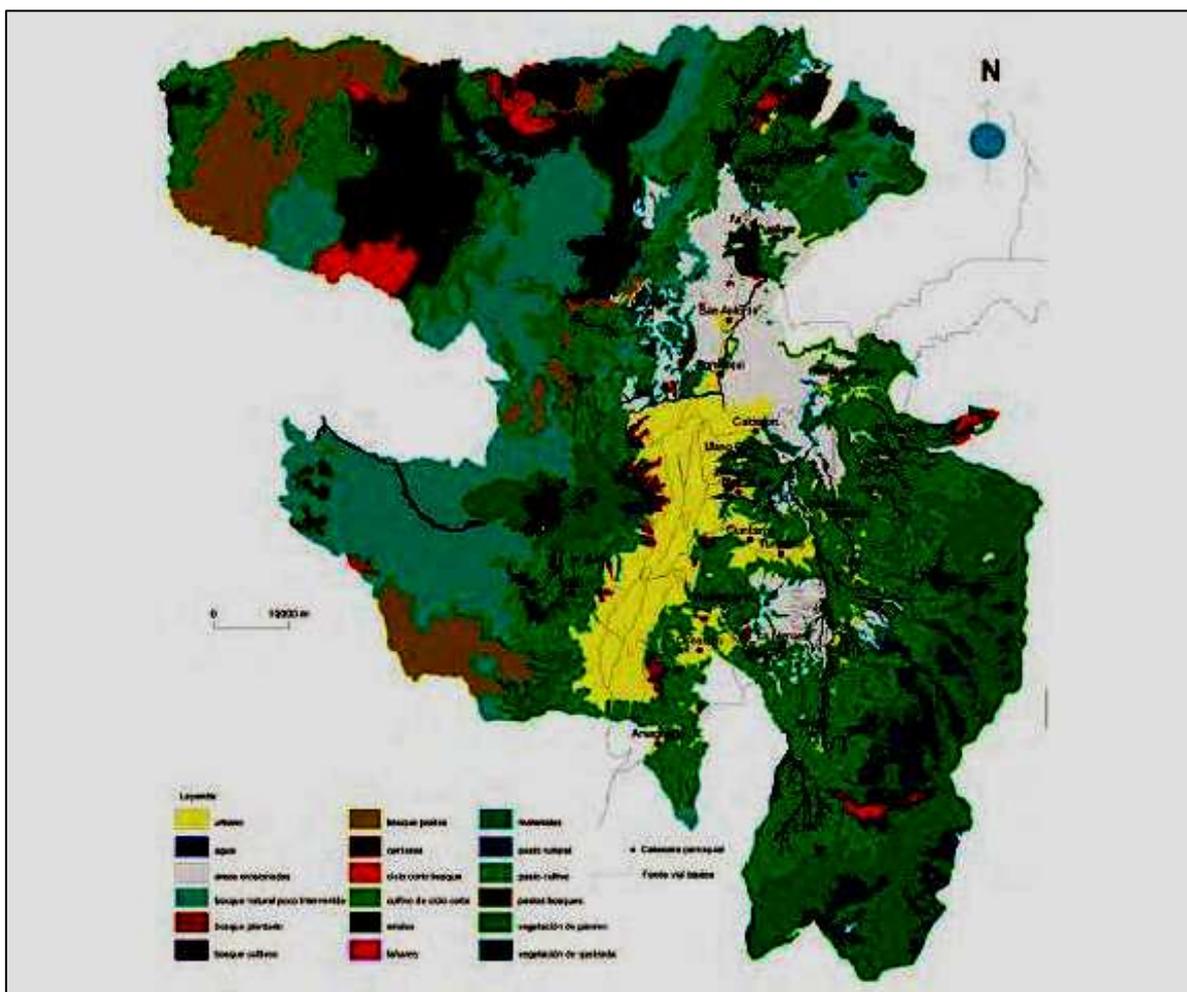
2.2.6 FACTORES NATURALES¹⁴

La estructura territorial del Distrito Metropolitano de Quito fuertemente condicionada en su forma y sentido de crecimiento por las características geomorfológicas (valle de altura en plataformas con alta gradiente) y ecohidrológicas del sitio es el resultado de un proceso de organización y ocupación del suelo conformado durante siglos, basado en la relación de crecimiento y tensión, y de absorción y conflicto entre el núcleo urbano generador de la ciudad de Quito y el conjunto de núcleos poblados y la periferia.

En este conjunto territorial de 423.000 Has. (Ver Mapa 2.4), ubicado entre los 2.400 y 4.500 msnm, coexisten varias realidades físico-espaciales con específicas coberturas de usos de suelo en el que predominan el uso forestal (27.6%), el uso pecuario con el 22% del área, el uso agrícola con modalidades de cultivos de ciclo corto y mezclas de éstos con pastos y bosques que representan el 17.4%, los usos urbanos el 7% (Ver Mapa 2.5 y Cuadro 2.14), vegetación de páramo 9.22%, matorrales 5.5%, vegetación de quebradas 2%, áreas erosionadas o con limitaciones 5.5% y áreas denudadas 2.2%.

¹⁴ Sección escrita en base al Plan General de Desarrollo Territorial del DMQ (2006: 18-24 y 30-33)

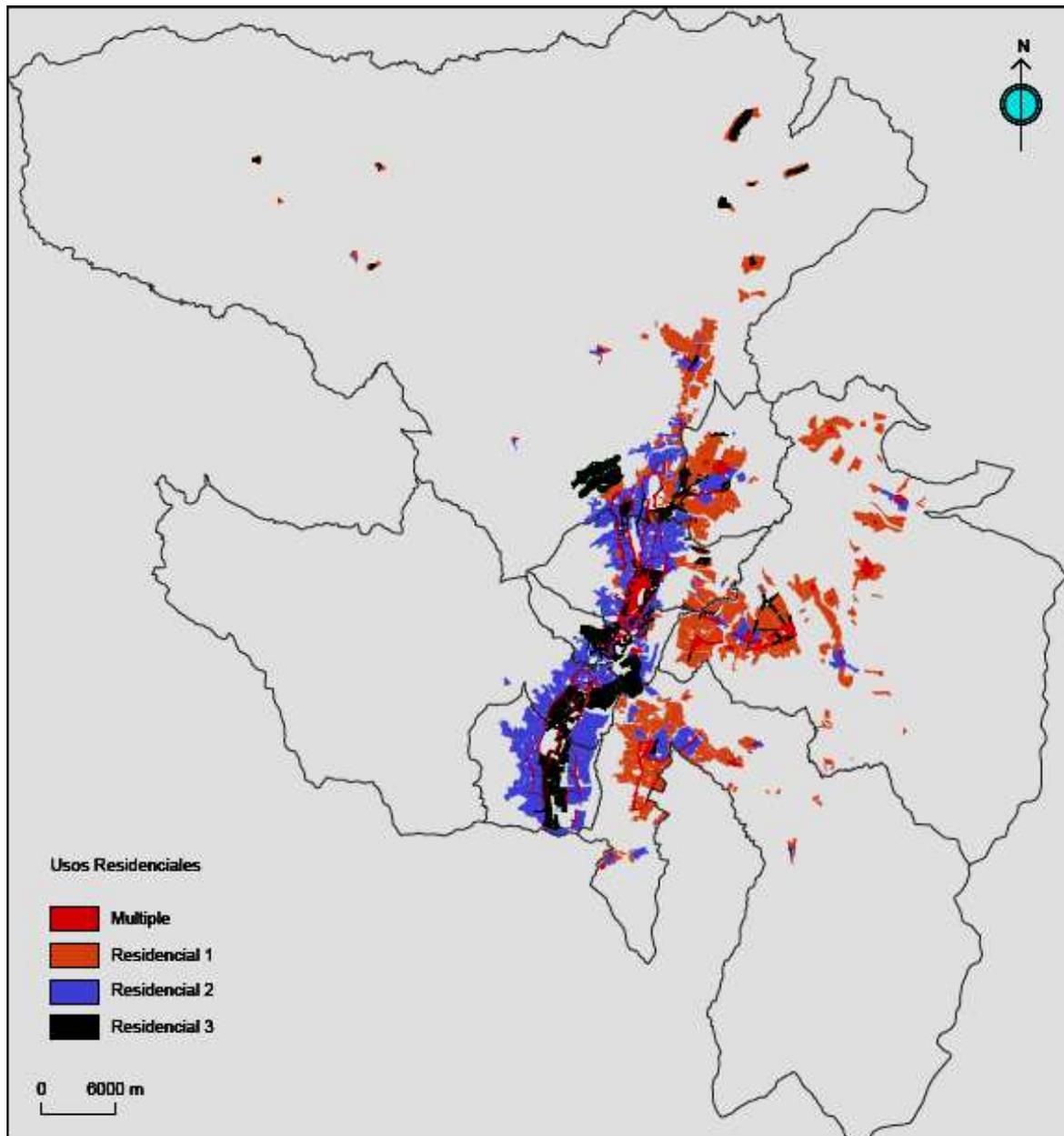
USO DEL SUELO ACTUAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Mapa 2.4

Fuente: Plan General de Desarrollo Territorial del DMQ 2000 - 2020

Elaboración: Dirección de Planificación Territorial del DMQ

USO URBANO DEL DMQ ENFATIZANDO LOS USOS RESIDENCIALES

Mapa 2.5

Fuente: Plan General de Desarrollo Territorial del DMQ 2000 - 2020

Elaboración: Dirección de Planificación Territorial del DMQ

USO RESIDENCIAL Y MÚLTIPLE DEL DMQ					
USO	SIMB.	TIPOLOGIA	SIMB	AREA (ha)	ACTIVIDADES /ESTABLECIMIENTOS
Residencial	R	Residencial	R1	13.374,731	Viviendas con otros usos de barrio.
		Residencial	R2	10.702,595	Viviendas con usos sectoriales predominantes.
		Residencial	R3	4.965,648	Viviendas con usos zonales condicionados.
Múltiple	M	Múltiple	M1	2.798,299	Usos diversos de carácter zonal y de ciudad compatibles

Cuadro 2.14

Fuente: Ordenanza de Zonificación del Distrito Metropolitano de Quito, Junio/2006

Elaboración: Dirección de Planificación Territorial del DMQ

Las actividades y funciones de este territorio se hallan fuertemente determinadas por la existencia de un polo urbano concentrador y orientador de la dinámica de configuración del territorio, que es la ciudad de Quito. El continuo urbano constituido por y a partir de la ciudad de Quito establece un esquema de articulación radial concéntrica de las áreas de expansión urbana, a manera de un arco que sigue las plataformas en que se sitúan los centros poblados de la periferia de primera corona en el sentido Norte: Pomasqui-San Antonio; en el Nororiente: Calderón; en oriente Tumbaco - Cumbayá y en el Suroriente: Conocoto.

La expansión urbana de Quito hacia los extremos Norte - Sur y hacia los valles orientales colindantes ha generado un complejo y dinámico sistema de interrelaciones e interdependencias que demanda solventar prioritariamente la (re)distribución espacial de las actividades económicas y equipamientos urbanos que actualmente están polarizados en la ciudad central¹⁵, la articulación vial para adecuar racional y sustentablemente la relación ciudad-territorio y la ocupación productiva y sustentable del suelo.

¹⁵ La concentración de equipamientos en la ciudad ocupan alrededor de 3.462 Has. y el destinado a actividades industriales ocupa como uso específico 821 Has., lo que significa en total el 22.71% del suelo urbano de ésta.

Características y condiciones del crecimiento físico

En el territorio metropolitano se manifiestan tres principales procesos de crecimiento que son correspondientes con las tres principales estructuras geográficas: compacto en la ciudad central, disperso en los valles suburbanos y aislado en las áreas rurales. Estos procesos son correspondientes a su vez con las características físicas, la clasificación del suelo, los procesos de movilidad demográfica, las presiones del mercado del suelo y el deterioro de condiciones de habitabilidad de la ciudad central.

La ciudad central: la ciudad compacta e Inconclusa

En la ciudad central asentada sobre una meseta de 18.700 Has., en los últimos 15 años y como consecuencia del dinamismo del sector de la construcción, del proceso de legalización del suelo¹⁶, de la importante inversión municipal en la recuperación del espacio público en las áreas centrales de la ciudad y en la habilitación de infraestructura y servicios especialmente de transporte, vialidad, seguridad y agua potable por parte de la Municipalidad se ha operado un proceso de densificación y consolidación general heterogéneo y que se expresa de formas específicas:

- Alto grado de ocupación del territorio en el que persiste solamente un 7.57% de áreas vacantes. Esta consolidación es evidente sobre todo en la estructura central de la ciudad –entre Chillogallo y Cotocollao- pues solamente las parroquias septentrionales: Guamaní, La Ecuatoriana, y Quitumbe en el Sur, Carcelén y Comité del Pueblo en el Norte y La Ferroviaria, La Libertad y Cochabamba ubicadas en las laderas mantienen porcentajes ligeramente mayores de áreas vacantes por sobre la media observada en la ciudad.

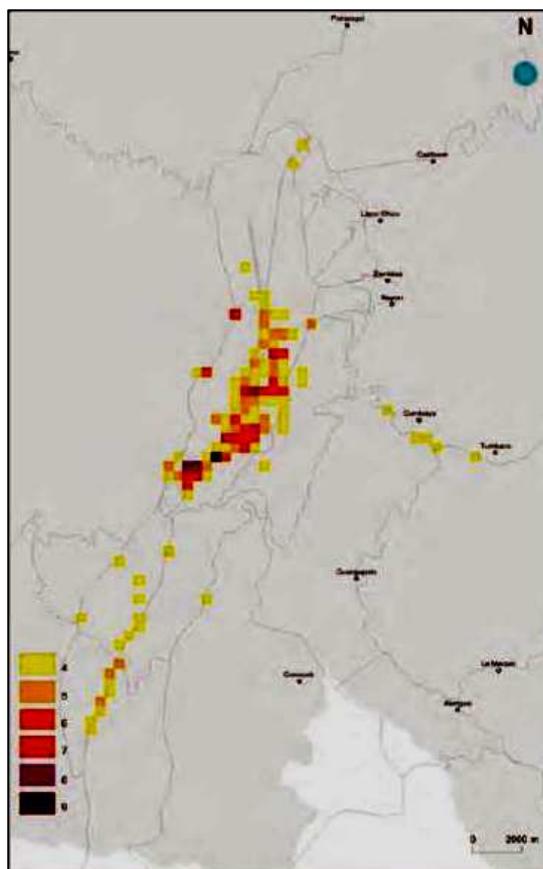
¹⁶ En los últimos cuatro años se han legalizado como urbanizaciones de interés social progresivo 151 barrios que comprenden 29.456 lotes.

- Mayor densidad urbana entre 1990 y 2005 se incrementó de 61 a 91 habitantes /Has.
- Predominio de edificaciones construidas en régimen de propiedad horizontal y habilitación del suelo como urbanización de interés social progresivo respecto a la urbanización tradicional¹⁷ que segrega la ocupación y limita la dotación de espacios públicos.
- Decrecimiento de población residencial en la estructura central, producto de la expansión de la centralidad, lo que incorpora nuevos patrones de uso especialmente de comercios y servicios generando algunas externalidades negativas como la densificación, congestión vehicular e inseguridad. Este fenómeno es evidente en el Centro Histórico de Quito¹⁸, La Mariscal, Belisario Quevedo, La Magdalena, Chimbacalle y La Concepción. Esta disminución se opera sin embargo en sectores de alta densidad en los que esta incidencia no establece por el momento una tendencia negativa.
- Una excesiva concentración de equipamientos y actividades de centralidad en la parte central de la ciudad lo que conlucúa el funcionamiento, compromete la seguridad y la vuelve más vulnerable. (Ver Mapa 2.6)

¹⁷ En los últimos cuatro años se han aprobado solamente 9 urbanizaciones.

¹⁸ Que perdura desde los años 80 pese a la inversión en rehabilitación de viviendas realizadas por la Empresa Centro Histórico y Quito Vivienda.

CONCENTRACIÓN DE ELEMENTOS ESENCIALES EN EL DMQ



Mapa 2.6

Fuente: Plan General de Desarrollo Territorial del DMQ 2000 - 2020

Elaboración: Dirección de Planificación Territorial del DMQ

- Alta demanda e incremento de movilidad, especialmente vehicular,¹⁹ en una red vial limitada por su capacidad lo que crea dificultades en el tráfico e incrementa la contaminación del aire y el ruido.
- Pese a las importantes inversiones municipales en algunos barrios periféricos, las obras de urbanización (especialmente de calles, servicios y equipamientos) se mantienen inconclusas limitando su accesibilidad y

¹⁹ Que tiende a agravarse con el incremento de la tasa de motorización y de desplazamientos que según proyecciones de la DMT entre el 2005 y el 2020 aumentaría de 2 a 3.5 desplazamientos motorizados día/hab.

conexión con otros barrios y servicios (transporte, recolección de desechos, alumbrado público) deteriorando la calidad de vida y la seguridad de sus habitantes.

- Ocupación irregular con asentamientos de vivienda en las periferias ecológicas occidental y suroriental de la ciudad.
- Agudización de conflictos de uso entre las industrias y los usos residenciales que desalienta la permanencia de la actividad productiva en la ciudad, demanda espacios alternativos de localización y empieza a generar procesos de renovación urbana.
- Deterioro de la imagen urbana de los principales ejes urbanos y de algunos sectores y barrios urbanos tradicionales por la presencia de excesiva publicidad y falta de tratamiento de los espacios públicos.

El área suburbana: La ciudad dispersa y Subocupada

La inclinación a abandonar la ciudad histórica y compacta que se opera desde los años 80 desde dentro hacia fuera (los valles), provocó un proceso de periurbanización de carácter expansivo y difuso que define un modelo de crecimiento disperso, caracterizado por la expansión incontrolada y especulativa de áreas residenciales, (menor precio, cercanía a la naturaleza) otros usos y por el deterioro de las áreas históricas parroquiales. De esta manera progresivamente se han incorporado de forma inconexa y dispersa varios poblados y áreas agrícolas, en los valles de Tumbaco - Cumbayá, Los Chillos, Calderón y Pomasqui- San Antonio de Pichincha.

En la necesidad de limitar el crecimiento expansivo del suelo el Plan General de Desarrollo Territorial en el año 2001 definió en las zonas suburbanas 8.197 Has.

de suelo urbano hasta el año 2005 y estableció 15.594 Has. de suelo urbanizable hasta el año 2020²⁰. De la asignación de suelo urbano persiste como vacante el 28.53% es decir 2.151 Has.²¹ lo que corresponde con la baja densificación de estas parroquias de alrededor de 15 hab/Has. en promedio²². Esta previsión programada de suelo pese a no haberse ocupado de acuerdo a lo previsto permitió redefinir el modelo ampliamente expansivo e incontrolado de crecimiento físico hacia una regulación de crecimiento limitado a la nueva urbanización exclusivamente dentro de la frontera del suelo urbano.

Pese a las especificidades de cada uno de los valles en general la estructura territorial suburbana observa las siguientes características:

- Discontinuidad territorial debido a su implantación en diferentes valles limitados por rupturas naturales lo que ha conferido características propias de uso, ocupación, limitaciones en la estructuración de la red vial local y en la prestación de servicios de transporte.
- Alto nivel de fraccionamiento del suelo.
- Escaso nivel de consolidación (a excepción de Cumbayá) que no ha permitido la configuración de centralidades, la falta de diseño de espacios centrales y de previsión de equipamientos (áreas verdes, salud) ha conllevado incremento de movilidad hacia la ciudad central

²⁰ Con las siguientes previsiones quinquenales 2006-2010: 11.466 Has.; 2011-2015: 3.613 Has. y 2016-2020: 515 Has.

²¹ Distribuidas porcentualmente respecto a cada área urbana de la siguiente manera: Calderón 351.39 Has. (18.17%); Tumbaco 682.16 Has. (35.84%); Los Chillos 517.66 Has. (25.57%); Aeropuerto 161.07 Has. (23.25%); San Antonio-Pomasqui 336.47 Has. (30.58%) y Nayón-Zámbiza 207.42 Has. (39.81%).

²² Las parroquias suburbanas más densas son El Quinche (68 hab./Ha); Píntag (49 hab./Has.); Calderón (37 hab./Has.) y Zámbiza con 34 hab./Has.

- Insuficiencias de infraestructura sanitaria agua, alcantarillado y recolección de desechos.
- Contaminación de los cauces hídricos.
- Oferta desordenada de equipamientos de turismo local y de fin de semana.
- Tendencia de localización de equipamientos metropolitanos vinculados a la demanda de la incorporación productiva de la periferia no urbanizable.
- Oferta ilegal de suelo para urbanización en áreas no urbanizables de Calderón y Conocoto Alto.

Las áreas no urbanizables: el espontáneo desarrollo rural

Los suelos no urbanizables en los que se desarrollan actividades rurales comprenden 393.421 Has. representan el territorio de 20 parroquias²³ y 120.771 habitantes que en su mayoría se dedican a las actividades agropecuarias.

Las principales características de esta zona son:

- Los suelos que poseen condiciones físicoquímicas aceptables (inceptisoles) pueden dedicarse a usos agrícolas, pecuarios y forestales en un 50% del área, lo que denota la productividad de la zona.
- El 35% del territorio corresponde a 21 áreas declaradas, mediante acuerdos o resoluciones como bosques de protección, más el 38.6% de suelos que por su aptitud podrían ser declarados zonas protegidas lo que evidencia la

²³ Pacto, Gualea, Nanegal, Nanegalito, San José de Minas, Atahualpa, Puéllaro, Perucho, Chavezpamba, Píntag, Nono, Calacalí y Lloa. Las parroquias de la zona Nuevo Aeropuerto: Guayllabamba, El Quinche, Checa, Pifo, Yaruquí, Tababela, Puembo comparten pequeñas áreas urbanizables.

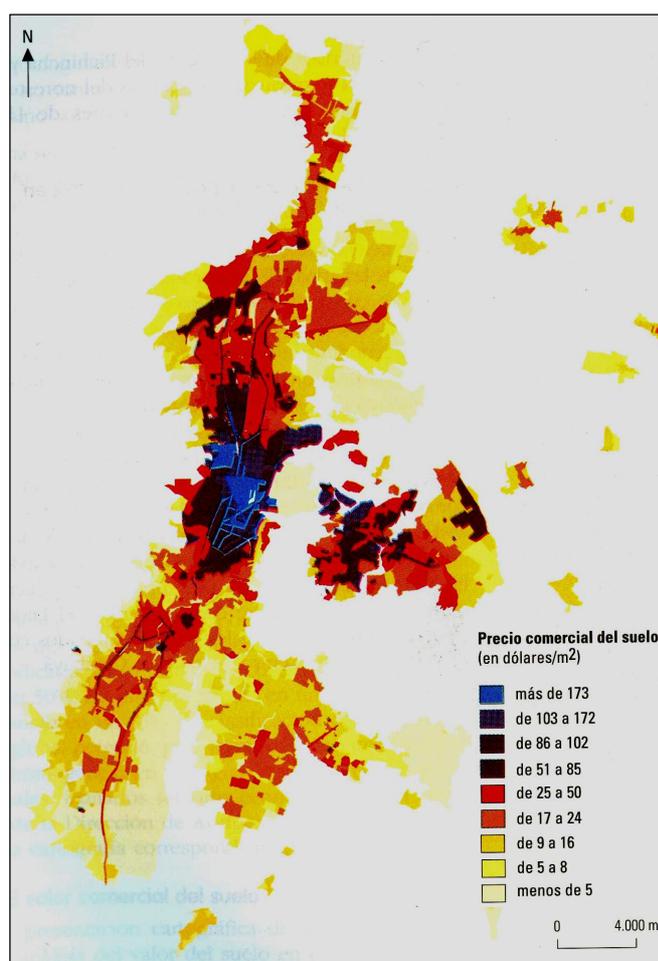
importancia de salvaguarda de estas áreas que en la actualidad no tienen tratamiento alguno.

- Explotación irracional de canteras
- Limitaciones de agua de riego en la zona del Nuevo Aeropuerto.
- Existen problemas en la utilización del suelo; solo el 22% son adecuadamente utilizados, el 49% son sobre utilizados el 25% subutilizados y un 4% son erosionados.
- Todas las cabeceras parroquiales se encuentran articuladas a la red vial principal en buenas condiciones.
- Los asentamientos humanos, tanto cabeceras parroquiales como barrios dispersos, necesitan mejoras en los servicios básicos y apoyo a las actividades productivas.

Esta estructuración territorial ha influido sustancialmente en el valor comercial del suelo de las distintas zonas del Distrito Metropolitano de Quito (Ver Mapa 2.7). Esto se evidencia por ejemplo con la carestía del suelo en el sector de Quito situado alrededor de La Carolina y La Pradera, en el sector de El Bosque y El Batán. Se podrá observar que ningún sector de las parroquias suburbanas se sitúa en la gama más elevada de precios del suelo, pero en el valle de Cumbayá se encuentran zonas que se ubican en la clase inmediatamente inferior. Algunos ejes urbanos importantes se destacan también claramente, como es el caso de la avenida Amazonas. Así se ve que los sectores donde el precio del suelo es mayor son aquellos en los que se multiplican las actividades financieras y comerciales, aunque también ciertos sectores residenciales de alto nivel. A la inversa, los barrios donde el precio del suelo es menor están situados en la periferia, en especial en la parte suroriental de la

ciudad. El valor comercial del suelo en los barrios periféricos del norte, aunque se ubica en las clases más bajas, es globalmente superior al que registran los del Sur.

VALOR COMERCIAL DEL SUELO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Mapa 2.7

Fuente: Los Lugares Esenciales del Distrito Metropolitano de Quito, D'Ercole (2002:162).

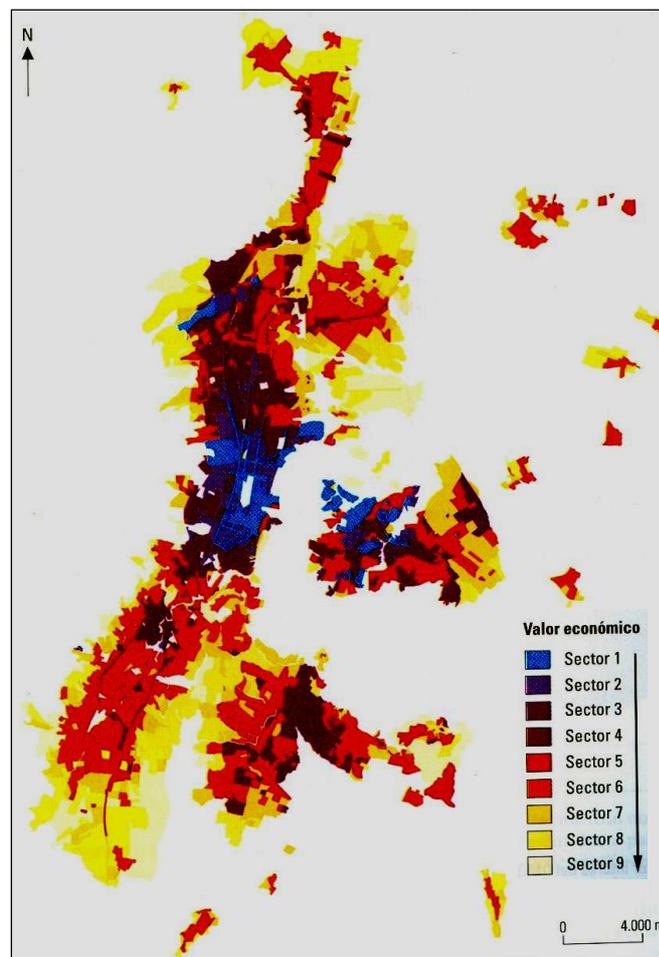
Elaboración: Dirección de Avalúos y Catastros del DMQ (2000)

A partir de estas consideraciones el Municipio de Quito ha desarrollado el valor económico global del suelo (Ver Mapa 2.8), el cual toma en cuenta el valor comercial del suelo, la calidad de la construcción y la presencia de infraestructuras urbanas; este criterio de valoración ha permitido que aparezcan otros sectores urbanos con un valor económico global muy elevado, como el barrio residencial El Condado o el sector financiero y comercial de La Pradera. Se podrá observar

igualmente que el valle de Cumbayá presenta sectores cuyo valor económico global entra en el rango más elevado. Este enfoque sintético permite por ende destacar zonas de calidad urbana máxima, incluso si no se ubican en la gama más elevada de los precios del mercado, probablemente debido a su alejamiento del centro.

Las zonas geográficas que corresponden a los sectores económicos más bajos son, entre otras, los barrios periféricos de las laderas del Pichincha y del sureste, y las parroquias suburbanas del noreste. Es el caso en especial de ciertos sectores de Llano Chico y Calderón.

VALOR ECONÓMICO DEL SUELO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Mapa 2.8

Fuente: Los Lugares Esenciales del Distrito Metropolitano de Quito, D'Ercole (2002:162).

Elaboración: Dirección de Avalúos y Catastros del DMQ (2000)

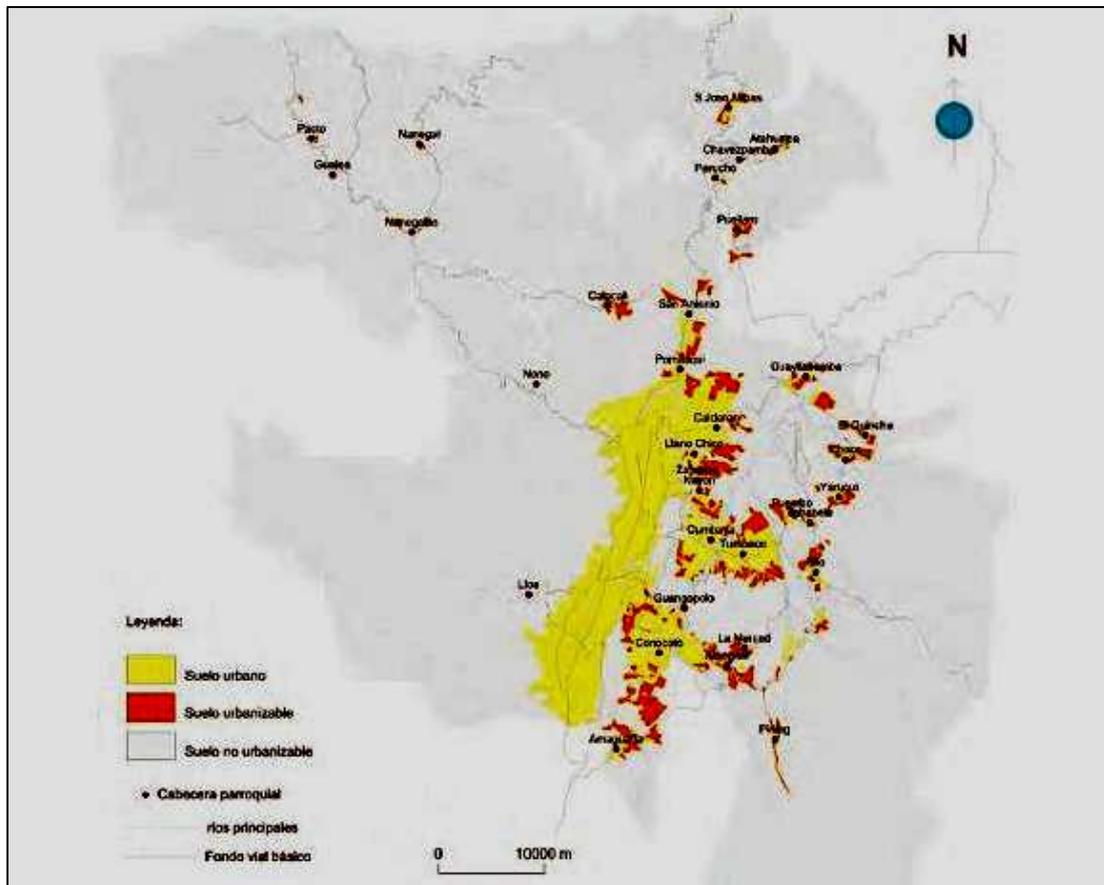
Finalmente cabe destacar el modelo de crecimiento urbano de carácter compacto, que está implementando la actual administración municipal, a través del Plan General de Desarrollo Territorial del Distrito Metropolitano de Quito, el cual influenciará al mercado inmobiliario con respecto a las futuras urbanizaciones que se puedan realizar.

El Mercado Inmobiliario deberá tomar muy en cuenta la reprogramación de la clasificación del suelo, dentro de este modelo de reconcentración urbana:

- **Suelo urbano:** Hasta el año 2010 se define como suelo urbano en el Distrito Metropolitano de Quito 31.809 Has. que cuentan con ordenamiento urbanístico definido en el Plan de Uso y Ocupación del Suelo (PUOS) vigente, vías, redes públicas de servicios e infraestructura y/o posibilidades de abastecimiento para habilitación de urbanización en el quinquenio 2006-2010. En estas áreas se prevé la consolidación de la totalidad del área urbana de la ciudad de Quito, las cabeceras parroquiales y las zonas de expansión conurbadas; para este período contarán con una adecuada provisión de servicios e infraestructura. Esta asignación significa una reducción de 6.607 Has. respecto a la estimación del año 2001.²⁴ (Ver Mapa 2.9)

²⁴ Según el Plan vigente existía una estimación de 38.516 Has. de suelo urbano urbanizable hasta el 2010.

CLASIFICACIÓN DEL SUELO DEL DMQ (A1b)*



* (A1b) mapa publicado en la Ordenanza N° 023

Mapa 2.9

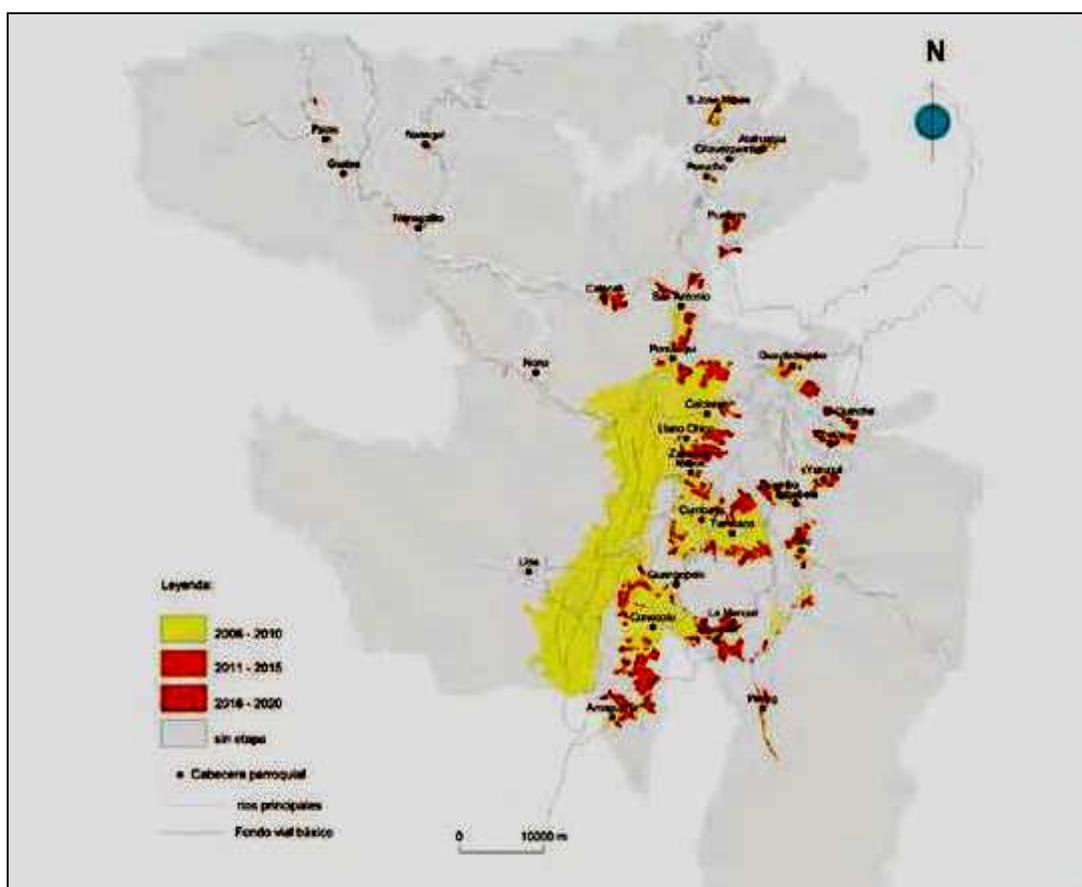
Fuente: Plan General de Desarrollo Territorial del DMQ 2000 - 2020

Elaboración: Dirección de Planificación Territorial del DMQ

- Suelo urbanizable:** Con el fin de prever, organizar y direccionar el futuro crecimiento de la urbanización en relación directa con las demandas reales de crecimiento poblacional, de los patrones económicos y culturales de la ocupación del suelo y de la capacidad institucional de ofertar infraestructura y servicios, se define como suelo urbanizable al que cuenta con infraestructura parcial y es susceptible de ser incorporado a partir del año 2011 al proceso urbanizador. Estas zonas de probable expansión urbana mantendrán su condición con usos y normas reglamentarias correspondientes con la conservación de áreas de recursos naturales (agrícolas, agrícola residencial y

equipamientos) y en el quinquenio 2006-2010 no se permitirá la habilitación del suelo como urbanización o conjuntos habitacionales. La previsión de suelo urbanizable supone la siguiente asignación e incorporación de suelo por quinquenios: (Ver Mapa 2.10)

ETAPAS DE INCORPORACIÓN EN EL DMQ (A2b)*



* (A2b) mapa publicado en la Ordenanza N° 023

Mapa 2.10

Fuente: Plan General de Desarrollo Territorial del DMQ 2000 - 2020

Elaboración: Dirección de Planificación Territorial del DMQ

Etapa I	2011-2015	5.519 Has.
Etapa II	2016-2020	4.377 Has.
Total	2020	9.896 Has. ²⁵

²⁵ El modelo de demanda de suelo prevé para el 2020 la incorporación de 11.744 Has., sin embargo la asignación territorial confiere un dato diferente.

- **Suelo no urbanizable:** En esta categoría de suelo se encuentran 393.421 Has. en las que se pretende promover y garantizar una explotación racional productiva y sustentable de los recursos naturales, agropecuarios, forestal, paisajístico e histórico – cultural, no se puede habilitar desarrollos con fines de urbanización.

2.3 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Perspectivas de crecimiento a corto y mediano plazo, debido al impulso de la demanda en el sector socioeconómico medio, lo cual garantice a las empresas seguir siendo objeto de compras.
- Potencial de avance tecnológico y de innovación.
- Mejora de las condiciones de financiación (alargamiento de los plazos de amortización y financiación de la vivienda) que facilitan el acceso a una vivienda.
- Desarrollo de alianzas que aseguren la masa crítica para la compra de suelo.
- Desarrollo de la estrategia de marca como medio de diferenciación.
- Generación de flujos de caja que posibiliten el desarrollo de proyectos diversificados.
- La adecuada identificación de necesidades ligadas a distintos estilos de vida por parte de los departamentos de Marketing de las empresas inmobiliarias puede ser causa de producción de propuestas dirigidas a segmentos de la población que las apreciarían más que las generalistas y proporcionarían así claras ventajas competitivas a las empresas que las generaran.

AMENAZAS

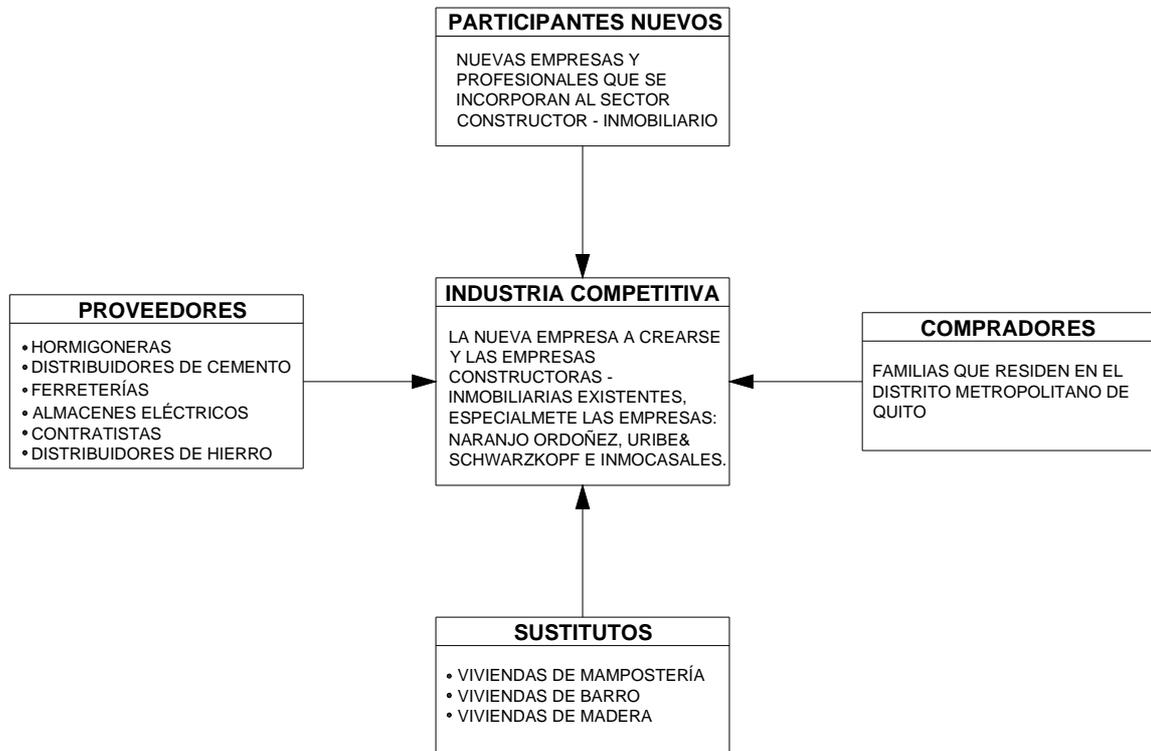
- Eventual agotamiento de la fase alcista del ciclo económico.
- Escasez de mano de obra calificada, especialmente en momentos de alza de la demanda.
- Falta de transparencia e información (información estadística del sector puntual y fiable, situación real del mercado) para conocer el mercado y su tendencia a mediano y largo plazo.

- Lentitud de la burocracia en la revisión, aprobación, concesión, resolución de trámites y otorgamiento de permisos para proyectos de vivienda, lo cual ralentice el desarrollo inmobiliario.
- Endurecimiento de la legislación municipal afecte el desarrollo de la actividad inmobiliaria.
- Escasez de suelo provoque la retención del mismo por parte de sus propietarios y un fuerte proceso especulativo que repercuta en el alto precio de la vivienda.
- Aumento de la competencia proveniente de nuevas compañías y profesionales que se incorporan al sector de la construcción.
- Incremento de precios que repercuta en una mayor ralentización de las ventas y un menor acceso de una demanda solvente.
- Excesivos controles municipales en la ejecución de los proyectos de vivienda puede ralentizar el desarrollo inmobiliario.
- Riesgo de que las infraestructuras no se desarrollen a la misma velocidad que el desarrollo inmobiliario.
- Elevado porcentaje de reclamaciones a las Asociaciones de consumidores.
- Desconfianza del consumidor ante las promociones inmobiliarias.
- Escasa preparación de la pequeña y mediana empresa ante cambios de ciclo.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)			
<i>FACTORES INTERNOS CLAVE</i>	<i>VALOR</i>	<i>CLASIFICACIÓN</i>	<i>VALOR PONDERADO</i>
OPORTUNIDADES			
1. Perspectivas de crecimiento a corto y mediano plazo, debido al impulso de la demanda en el sector socioeconómico medio, lo cual garantice a las empresas seguir siendo objeto de compras.	0,07	3	0,21
2. Potencial de avance tecnológico y de innovación.	0,04	3	0,12
3. Mejora de las condiciones de financiación (alargamiento de los plazos de amortización y financiación de la vivienda) que facilitan el acceso a una vivienda.	0,05	4	0,2
4. Desarrollo de alianzas que aseguren la masa crítica para la compra de suelo.	0,03	3	0,09
5. Desarrollo de la estrategia de marca como medio de diferenciación.	0,05	3	0,15
6. Generación de flujos de caja que posibiliten el desarrollo de proyectos diversificados.	0,04	3	0,12
7. La adecuada identificación de necesidades ligadas a distintos estilos de vida por parte de los departamentos de Marketing de las empresas inmobiliarias puede ser causa de producción de propuestas dirigidas a segmentos de la población que las apreciarían más que las generalistas y proporcionarían así claras ventajas competitivas a las empresas que las generaran.	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
1. Eventual agotamiento de la fase alcista del ciclo económico.	0,1	2	0,2
2. Escasez de mano de obra calificada, especialmente en momentos de alza de la demanda.	0,06	2	0,12
3. Falta de transparencia e información (información estadística del sector puntual y fiable, situación real del mercado) para conocer el mercado y su tendencia a mediano y largo plazo.	0,04	3	0,12
4. Lentitud de la burocracia en la revisión, aprobación, concesión, resolución de trámites y otorgamiento de permisos para proyectos de vivienda, lo cual ralentice el desarrollo inmobiliario.	0,04	1	0,04
5. Endurecimiento de la legislación municipal afecte el desarrollo de la actividad inmobiliaria.	0,03	1	0,03
6. Escasez de suelo provoque la retención del mismo por parte de sus propietarios y un fuerte proceso especulativo que repercuta en el alto precio de la vivienda.	0,06	1	0,06
7. Aumento de la competencia proveniente de nuevas empresas y profesionales que se incorporan al sector constructor - inmobiliario.	0,06	2	0,12
8. Incremento de precios que repercuta en una mayor ralentización de las ventas y un menor acceso de una demanda solvente.	0,05	2	0,1
9. Excesivos controles municipales en la ejecución de los proyectos de vivienda puede ralentizar el desarrollo inmobiliario.	0,05	2	0,1
10. Riesgo de que las infraestructuras no se desarrollen a la misma velocidad que el desarrollo inmobiliario.	0,06	1	0,06
11. Elevado porcentaje de reclamaciones a las Asociaciones de consumidores.	0,05	2	0,1
12. Desconfianza del consumidor ante las promociones inmobiliarias.	0,04	3	0,12
13. Escasa preparación de la pequeña y mediana empresa ante cambios de ciclo.	0,04	2	0,08
TOTAL	1,00		2,26

De acuerdo a la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), las empresas del sector constructor – inmobiliario con sus actuales estrategias no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

LAS CINCO FUERZAS DEL AMBIENTE EXTERNO (CINCO FUERZAS DE PORTER)



CAPITULO 3

3.1 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN

MISIÓN

La Constructora – Inmobiliaria desarrollará su actividad en el ámbito de la construcción y comercialización de viviendas destinadas a primera residencia en el Distrito Metropolitano de Quito, las cuales posean una excelente calidad de acabados y cuya realización se haya desarrollado mediante métodos industrializados de construcción; todo esto con el fin de satisfacer las necesidades de solución de vivienda de nuestros clientes, con una gama de servicios y de asesoría técnica inmobiliaria complementaria, que permitan en una forma fácil, ágil y transparente la adquisición de la vivienda.

La concentración en este ámbito se fundamenta en:

- La existencia de un mercado con alto grado de crecimiento gracias a la demanda de las familias del Distrito Metropolitano de Quito, las familias extranjeras y los inversores tanto nacionales como extranjeros, crecimiento que se mantendrá durante la próxima década.
- La importante cantidad de suelo urbanizable propiedad de la sociedad que garantiza su actividad durante los próximos cinco años.

- El conocimiento y destreza de la compañía que le permiten identificar, adquirir y desarrollar el suelo necesario para asegurar su actividad en el horizonte de la próxima década.
- La disponibilidad económica y financiera, así como el crédito necesario para abordar nuevos proyectos.
- La aceptación de nuestros productos por parte de los clientes, tanto individuales como institucionales.
- Nuestras ventajas competitivas consistentes en un diseño moderno y en constante evolución, la utilización de nuevos materiales y tecnologías constructivas de última generación y los sistemas de control y aseguramiento de la calidad.
- La rentabilidad que a nuestros clientes ofrece a medio y largo plazo la compra de nuestros productos.

La concepción, desarrollo, construcción y comercialización de nuestras promociones se realizarán siguiendo el proceso ya experimentado con éxito, consistente en la rigurosa gestión de los distintos componentes internos y externos que constituyen nuestra cadena de valor. Serán responsabilidades fundamentales de nuestra organización interna la adquisición y desarrollo del suelo, la definición del producto y la elaboración de los Planes de Marketing y la financiación y el control económico-financiero de las operaciones.

Nuestros colaboradores habituales o coyunturales tendrán la responsabilidad de realizar los proyectos, la tramitación urbanística, la construcción y la comercialización.

El grado de integración vertical podrá variar en el tiempo, dependiendo de la disponibilidad de colaboradores adecuados, en términos de aportación de valor.

La actividad de la Constructora – Inmobiliaria, se desarrollará en plena armonía con los siguientes principios:

- Total respeto al marco jurídico y legal imperante en nuestro ámbito de actuación.
- Total respeto y protección al medio ambiente, mediante la utilización de los más adecuados materiales y tecnologías.
- Transparencia y lealtad con nuestros accionistas, empleados y clientes.
- Participación y colaboración con asociaciones, instituciones y foros que tengan como objetivos la mejora de la calidad de la vivienda, el desarrollo de conceptos urbanísticos nuevos, la investigación sobre materiales ecológicos, la formación y cualificación de los empleados del sector inmobiliario.
- La formación permanente y el comportamiento ético de nuestros directivos y empleados.

Esta Misión será sometida a validación cada cinco años por parte del Consejo Directivo de la empresa, que lo hará de forma consensuada o introducirá las modificaciones que procedan, en función de las circunstancias internas o externas que así lo aconsejen.

VISIÓN

Constituirse en la Empresa Constructora – Inmobiliaria líder en participación de mercado en el Distrito Metropolitano de Quito, posicionada con una imagen de marca sólida y prestigiosa, sustentada en la innovación, tecnología, servicios, variedad, flexibilidad, competitividad de precios y calidad de sus productos

inmobiliarios, para obtener la fidelidad de los consumidores y clientes, y proporcionar las ventas que garanticen la actividad de la empresa en el largo plazo.

3.1.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS

3.1.2.1 Financieros

- Obtener una utilidad neta del 17,39% en el año de introducción al mercado.
- Reducir los costos de venta en un 5% a partir del segundo de introducción al mercado.
- Alcanzar y mantener un ritmo de ventas de 8 viviendas por mes.
- Alcanzar los índices de liquidez al promedio del sector constructor – inmobiliario.
- Optimizar las inversiones de la empresa, a través de la calidad en la compra de lotes adecuados a las oportunidades comerciales, los cuales sean utilizados acorde a la Planificación de Marketing.
- Desarrollar periodos cortos de diseño y producción de viviendas para reducir sus costos, en los cuales se manejen los aspectos comerciales del producto, una producción adaptable y flexible y un control de calidad severo.
- Reducir el período medio de cobro del valor de la reserva y la entrada de la vivienda a 2 meses, correspondiente al 30% del valor total de la vivienda y

obtener el 70%²⁶ restante mediante créditos hipotecarios a concederse a los clientes a través de alianzas estratégicas con bancos, mutualistas, cooperativas y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

3.1.2.2 Volumen

Obtener un volumen de ventas de 96 unidades de vivienda anuales para obtener USD 4'435.200 en el primer año de introducción al mercado, consiguiendo una utilidad neta del 17,39%, mientras el 82.61% se considera los costos de suelo y obras, gastos generales y financieros, presupuesto de marketing y participación a los trabajadores. Los ingresos por ventas serán obtenidos de la comercialización de las viviendas de primera residencia desarrolladas por la empresa en el Distrito Metropolitano de Quito.

3.1.2.3 Estabilidad en Ventas

- Sustentar un crecimiento anual del 25% en el volumen de ventas de viviendas de primera residencia, en el corto y mediano plazo, aprovechando el crecimiento sostenido del mercado hipotecario para vivienda²⁷, debido a su vez por la demanda de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito por tener vivienda propia.

²⁶ “El estándar del sistema financiero nacional es financiar el 70% del valor de la vivienda” Revista Bienes Raíces –Claro- Decisiones Acertadas, entrevista a José Samaniego, Vicepresidente de Produbanco (2008 :15).

²⁷ “Para el 2008, el 20% de la cartera total del sistema financiero nacional es crédito hipotecario para vivienda.” Revista Bienes Raíces- Claro- Decisiones Acertadas, entrevista a José Samaniego, Vicepresidente de Produbanco (2008 :14).

- Desarrollar una retroalimentación permanente de las necesidades del mercado de la vivienda en el Distrito Metropolitano de Quito, siguiendo su evolución, de manera que las viviendas diseñadas satisfagan los requerimientos del cliente, y lograr que el volumen de ventas se incremente.
- Proteger y conservar la cartera de clientes y a su vez usarla como vía de difusión de su satisfacción por el uso y disfrute de las viviendas de primera residencia realizadas por la empresa, lo cual fortalezca la estabilidad en ventas.
- Emplear mecanismos de control mensual para evaluar la estabilidad en la venta de viviendas, a fin de que los directivos de la empresa constaten las previsiones efectuadas, o a su vez, si se presentase disminución en el número de unidades vendidas, realicen las correcciones respectivas en factores como: la eficacia de los equipos comerciales, la efectividad de las acciones promocionales, el dinamismo de la demanda y la adecuación del producto, y las condiciones de venta a las necesidades del comprador potencial.

3.1.2.4 No Financieros

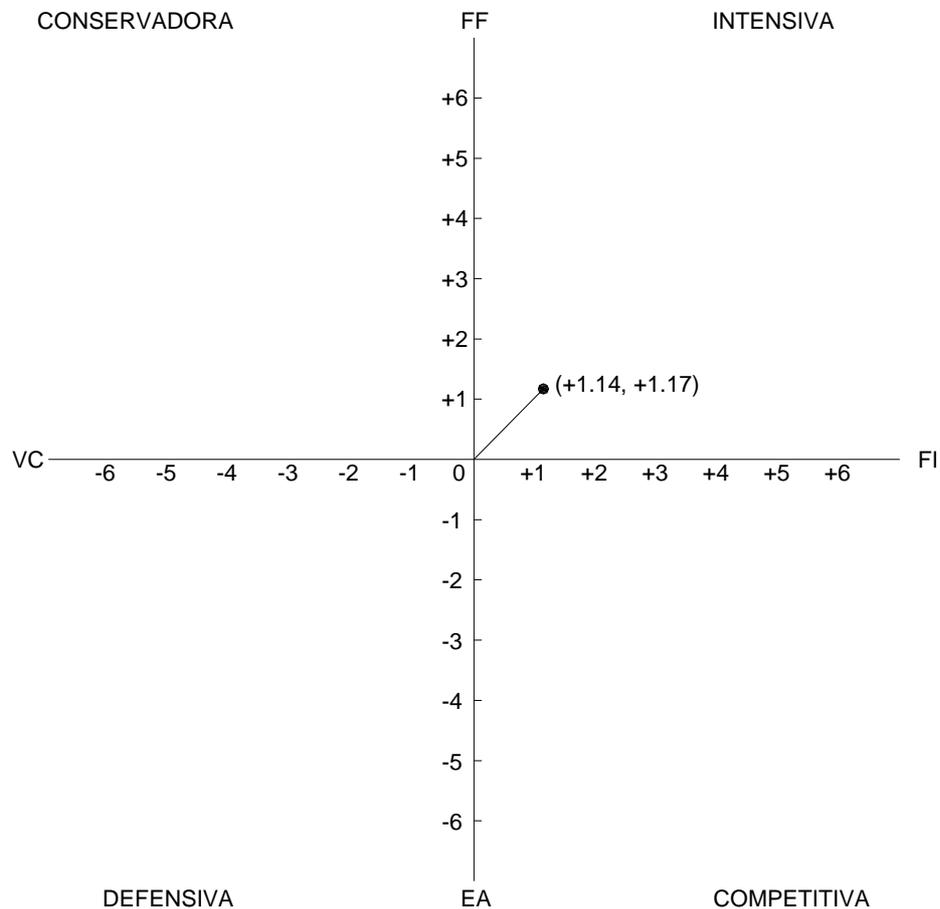
- Aplicar procedimientos y hábitos de comportamiento que permitan el trabajo en equipo, el flujo ágil de la información, la participación creativa del personal, la corresponsabilidad y la identificación con los objetivos últimos de la empresa.
- Establecer relaciones eficientes con empleados, clientes, el entorno social, proveedores y empresas colaboradoras para el establecimiento de una personalidad propia y singular de la empresa que permita su clara identificación y diferenciación respecto a la competencia.

3.1.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS BÁSICAS

3.1.3.1 Estrategias

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importancia del sector por su contribución al crecimiento económico y a la generación de empleo en el Distrito Metropolitano de Quito. 2. Buena coyuntura del sector por el nivel de rentabilidad y por las tasas dinámicas de crecimiento. 3. Flexibilidad de las empresas para especializarse, crecer y adaptarse a los cambios de la demanda. 4. Retención de suelo importante por parte de las grandes constructoras controlando la oferta del mismo y los plazos de ejecución de viviendas. 5. Alianzas estratégicas existentes con entidades del sistema financiero, les facilita a las empresas el financiamiento para los proyectos inmobiliarios a ejecutarse. 6. Las empresas se esfuerzan por contribuir a la construcción de una imagen de empresa integrada en su ámbito social, a partir de acciones que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la comunidad. 7. La aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad (ISO) por parte de las grandes y algunas medianas empresas constructoras - inmobiliarias, les ha permitido mejorar la efectividad en sus procesos. 8. Los altos precios de los inmuebles y la no existencia de una regulación al respecto impulsa a la compra. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sector muy segmentado, compuesto mayoritariamente por empresas de dimensión reducida y solo un número limitado de empresas con capacidad económica tecnológica y administrativa. 2. Bajo nivel de formación en el personal de obra. 3. Escaso compromiso con la calidad del producto principalmente en momentos alcistas de demanda. 4. Bajo nivel de industrialización con escasa innovación. 5. No se optimiza a la publicidad como un medio que cree una relación biunívoca entre producto y empresa, para consolidar una deseable relación entre empresa y cliente. 6. Escaso desarrollo de la imagen de marca como medio de diferenciación. 7. Escasa orientación al cliente por parte de las empresas, debido a su predominante orientación al producto y a la producción y por constituir una política comercial oportunista, con la voluntad expresa de evitar las relaciones duraderas con los clientes. 8. Estructura financiera de las empresas poco capitalizadas y muy apalancadas especialmente las de menor tamaño. 9. Estructuras de gestión de las empresas con baja profesionalización empresarial. 10. Estructuras mínimas de funcionamiento con un nivel de subcontratación alto. 11. El precio actual de la vivienda planteado por las empresas, es inasequible para un alto porcentaje de la demanda latente tanto local como extranjera. 12. Cultura de asociación y cooperación escasa, orientada a disminuir riesgos e incrementar beneficios.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspectivas de crecimiento a corto y mediano plazo, debido al impulso de la demanda en el sector socioeconómico medio, lo cual garantiza a las empresas seguir siendo objeto de compras. 2. Potencial de avance tecnológico y de innovación. 3. Mejora de las condiciones de financiación (alargamiento de los plazos de amortización y financiación de la vivienda) que facilitan el acceso a una vivienda. 4. Desarrollo de alianzas que aseguren la masa crítica para la compra de suelo. 5. Desarrollo de la estrategia de marca como medio de diferenciación. 6. Generación de flujos de caja que posibiliten el desarrollo de proyectos diversificados. 7. La adecuada identificación de necesidades ligadas a distintos estilos de vida por parte de los departamentos de Marketing de las empresas inmobiliarias puede ser causa de producción de propuestas dirigidas a segmentos de la población que las apreciarían más que las generalistas y proporcionarían así claras ventajas competitivas a las empresas que las generaran. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una marca única coincidente con el nombre de la empresa, combinada con submarcas. La marca única permitirá desarrollar: economías de escala por la utilización de un solo nombre identificativo de empresa y producto, simplicidad de la comunicación y un efecto beneficioso de la imagen de la empresa sobre la marca y los productos generando garantía y solvencia. En cuanto a las submarcas permitirá diferenciar productos y dotarlos de una imagen distinta, acorde con el segmento de mercado en el que se los quiera posicionar.(F3, O5) 2. Otorgar al producto inmobiliario una serie de servicios diferenciales de valor añadido, adecuados al público objetivo. (F6,O7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar planes de comunicación creativos que se enfoquen en el beneficio principal del producto inmobiliario, de una forma notoria e impactante, sin diluirlo entre excesivos mensajes secundarios. Los soportes para esta comunicación pasarán por una señalización de la promoción que evolucione desde la adquisición del terreno hasta su comercialización, un material comercial innovador, informativo y adecuado al target, anuncios en los medios convencionales en combinación con herramientas informáticas de gestión que analicen sus resultados y acciones una a una, desde el marketing directo convencional hasta patrocinios o acciones de responsabilidad social corporativa.(D5, O7) 2. Ofrecer el servicio postventa desde el instante en que se reserve el producto inmobiliario, para crear un estrecho vínculo con el comprador, en un entorno de proactividad donde se informe antes, incluso, de que surja la necesidad. (D7,O7)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eventual agotamiento de la fase alcista del ciclo económico. 2. Escasez de mano de obra calificada, especialmente en momentos de alza de la demanda. 3. Falta de transparencia e información (información estadística del sector puntual y fiable, situación real del mercado) para conocer el mercado y su tendencia a mediano y largo plazo. 4. Lentitud de la burocracia en la revisión, aprobación, concesión, resolución de trámites y otorgamiento de permisos para proyectos de vivienda, lo cual ralentice el desarrollo inmobiliario. 5. Endurecimiento de la legislación municipal afecte el desarrollo de la actividad inmobiliaria. 6. Escasez de suelo provoque la retención del mismo por parte de sus propietarios y un fuerte proceso especulativo que repercuta en el alto precio de la vivienda. 7. Aumento de la competencia proveniente de nuevas empresas y profesionales que se incorporan al sector constructor - inmobiliario. 8. Incremento de precios que repercuta en una mayor ralentización de las ventas y un menor acceso de una demanda solvente. 9. Excesivos controles municipales en la ejecución de los proyectos de vivienda puede ralentizar el desarrollo inmobiliario. 10. Riesgo de que las infraestructuras no se desarrollen a la misma velocidad que el desarrollo inmobiliario. 11. Elevado porcentaje de reclamaciones a las Asociaciones de consumidores. 12. Desconfianza del consumidor ante las promociones inmobiliarias. 13. Escasa preparación de la pequeña y mediana empresa ante cambios de ciclo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una política de precios flexibles, lo cual permita a la empresa ser competitiva en el mercado. (F8, A8) 2. Utilización del Internet como importante medio de comunicación de la empresa, mediante el desarrollo de un portal inmobiliario y el empleo de blogs o marketing viral. (F3, A3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer la demanda potencial para ser capaces de ofrecer un producto inmobiliario que realmente cubra las necesidades del cliente. (D3, A3) 2. Desarrollar puntos de venta que den seguridad y garantía al cliente, ya que es el único lugar donde tendrá una experiencia con la marca. Así los responsables comerciales deben adaptarse al potencial cliente, cubriendo los segmentos objetivos principales con comerciales ad-hoc. Los puntos de venta habrán de ubicarse en los principales puntos de circulación vehicular y peatonal del Distrito Metropolitano de Quito.(D7, A12)

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)



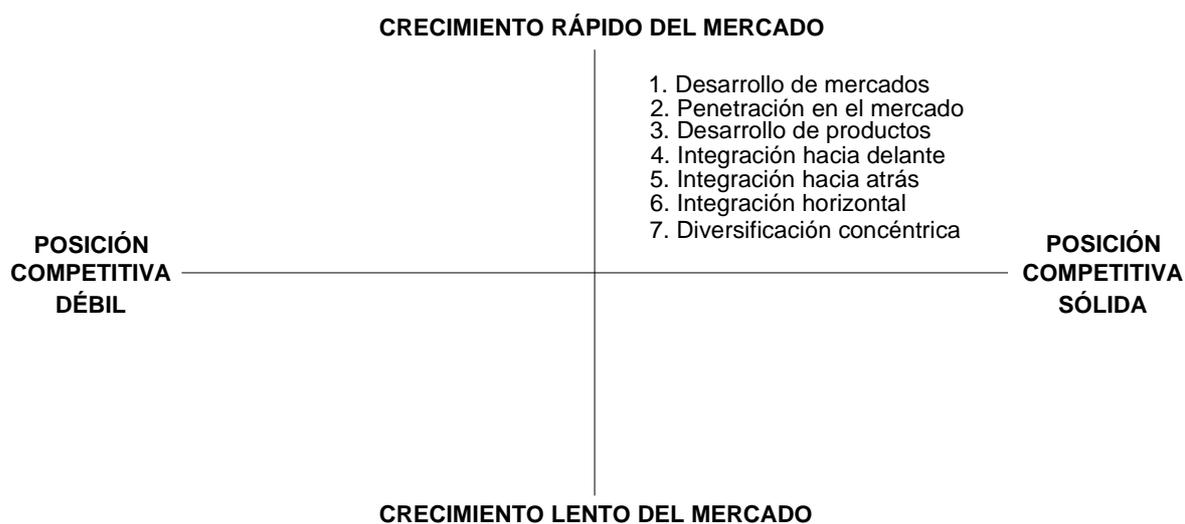
Conclusión: La empresa constructora – inmobiliaria debe seguir **ESTRATEGIAS INTENSIVAS**.

De acuerdo a la matriz PEEA, el sector constructor – inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito se encuentra en una posición excelente, como para que una nueva empresa pueda utilizar sus fortalezas internas con el propósito de:

- Aprovechar las oportunidades externas.
- Superar las debilidades internas.
- Evitar las amenazas externas

Por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL



SELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS

De acuerdo al análisis realizado en las matrices FODA Y PEEA, la empresa adoptará las siguientes estrategias:

MATRIZ DE IGOR ANSOFF: FORMAS DE ELABORAR UN NEGOCIO DETERMINADO

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	<p>Estrategia de Penetración Incrementar anualmente nuestra participación en el mercado inmobiliario del Distrito Metropolitano de Quito; a través de importantes esfuerzos de marketing enfocados hacia el nivel socioeconómico medio, el cual dispone de la mayor demanda potencial calificada para la adquisición de una vivienda.</p>	<p>Estrategia de Desarrollo de Productos Incrementar anualmente el volumen de ventas por medio del mejoramiento del producto, a través de la implementación de métodos industrializados de construcción, de una excelente calidad en los acabados, y de una innovación tecnológica en los sistemas de iluminación, de seguridad y de aire acondicionado.</p>
Mercado nuevo	<p>Estrategia de desarrollo de mercados Ingresar con nuestras soluciones habitacionales al mercado del Distrito Metropolitano de Quito, enfocandonos básicamente en el segmento socioeconómico medio, el cual por su estabilidad económica esta en capacidad de adquirir una vivienda, y sin embargo la oferta actual no esta atendiendo los requerimientos de la demanda de este nivel socioeconómico.</p>	<p>Estrategia de diversificación concéntrica Adicionar productos nuevos como la realización de viviendas para el nivel socioeconómico medio, las cuales sean personalizadas al gusto del cliente. Y de servicios nuevos como amueblamiento y decoración, mudanza y contratación de suministros .</p>

3.1.3.2 Posicionamiento

Posicionar la marca de la organización en base a los atributos que ofrecen las viviendas desarrolladas por la empresa al cliente, como son: alojamiento y habitabilidad, protección, confort, espacio, estética, innovación tecnológica, accesibilidad a equipamientos públicos, rentabilidad en la inversión y generación de valor agregado a través beneficios complementarios como: condiciones de financiación especiales, garantías sobre equipos e instalaciones, programas de personalización y ventajas varias a través de la creación de clubs de clientes.

3.2 SEGMENTACIÓN

Nuestro cliente objetivo, considerado como potencial comprador de una vivienda de primera residencia, es la familia de cinco personas o menos, residente en el Distrito Metropolitano de Quito, de nivel socioeconómico medio, cuya cabeza de familia se sitúa entre los 30 y 55 años, es profesionalmente activa, la cual trabaja en instituciones públicas o privadas percibiendo un ingreso fijo entre los 700 y 1.200 dólares mensuales.

La elección de este segmento de mercado se fundamenta en:

- La mayor demanda potencial calificada de 6.836 hogares, con respecto a los otros segmentos.
- El rango de precios entre USD 17.501 y USD 50.000, que los clientes de este segmento pueden pagar por una vivienda, es mayor con respecto a los demás; lo cual permitirá a la empresa manejar con flexibilidad sus precios.
- Es un segmento que posee una economía estable.

3.3 PROPUESTA MERCADOLÓGICA

3.3.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MERCADO

3.3.1.1 De volumen totales y por producto o servicio

La empresa Constructora – Inmobiliaria espera vender 96 unidades de vivienda al año, para obtener USD 4'435.200, para alcanzar esta meta, la empresa desarrollará un sistema de ventas directo que tenga cobertura en todo el Distrito Metropolitano de Quito, a través de oficinas de ventas ubicadas en los principales puntos de circulación vehicular y peatonal. A su vez se utilizarán stands de exposición en las principales ferias inmobiliarias que se realizan en la ciudad como son el Gran Salón de la Vivienda y la Feria Internacional Quito Construcción.

3.3.1.2 Cartera de Productos

Se ofrecerán al mercado proyectos habitacionales mixtos, compuestos de dos tipos de viviendas: casas y departamentos, bajo los siguientes criterios:

- Conjuntos habitacionales privados.
- Proyectos dotados de amplias áreas de recreación activa y pasiva.
- Estacionamiento para cada vivienda.
- Excelente ubicación con respecto a equipamientos públicos.
- Viviendas amplias, confortables, desarrolladas con un diseño minimalista y dotadas de innovación tecnológica.

3.3.1.3 Ventas por Productos

Debido a la tendencia igualitaria que existe en la preferencia por comprar casas o departamentos, por parte del potencial comprador de vivienda, la empresa distribuirá la oferta anual de 96 unidades de vivienda equitativamente para ambos casos, esperando obtener los siguientes volúmenes de ventas por producto:

VIVIENDA	TIPO	ÁREA (m2)	UNIDADES OFERTADAS POR AÑO	PRECIO UNITARIO (USD)	TOTAL EN VENTAS (USD)
Casa	I	88	24	48.400	1.161.600
Casa	II	80	24	44.000	1.056.000
Departamento	I	88	24	48.400	1.161.600
Departamento	II	80	24	44.000	1.056.000
				<i>Total</i>	4.435.200

3.3.1.4 Objetivos de participación en el mercado

USD 4'435.200 dólares en ventas de la empresa con relación a USD 625'234.193,48 dólares del mercado, la empresa alcanzaría una participación del mercado de:

$$\text{Participación} = \frac{\$4'435.200}{\$625'234.193,48} \times 100\% = 0,71\%$$

3.3.1.5 Objetivos de Imagen

- Crear una imagen propia de la empresa Constructora – Inmobiliaria que la distinga del resto de empresas que actúan en el mercado, a través de sus productos inmobiliarios, de su política comercial, de su personal, de sus medios de comunicación, de los elementos publicitarios y de las acciones promocionales.
- Mantener coherente su imagen a lo largo del tiempo, respetando aquellos elementos que la definen, en todas y cada una de sus actividades y acciones.
- Desarrollar actuaciones de carácter social que permitan a la empresa mejorar su integración en su contexto y a su vez beneficiarse de una imagen y una valoración positiva por parte de sus clientes y también de la sociedad en general.

CAPITULO 4

4.1 ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE MERCADEO

4.1.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

El área media construida de las viviendas será de 84 m², siendo esta área un 10% superior a la media del área de las promociones competidoras para el nivel socioeconómico medio. Se desarrollarán casas y departamentos de 2 y 3 dormitorios únicamente.

Las casas se diseñarán en dos pisos, serán de dos tipos y tendrán los siguientes ambientes:

CASA TIPO 1	
Planta Baja	
Ambiente	Área (m2)
Sala - Comedor	18
Cocina	8
Cuarto de Lavado	5
Baño Social	3
Estudio	8
Cajón de Gradass	5
<i>Total</i>	47

CASA TIPO 2	
Planta Baja	
Ambiente	Área (m2)
Sala - Comedor	18
Cocina	8
Cuarto de Lavado	5
Baño Social	3
Estudio	8
Cajón de Gradass	5
<i>Total</i>	47

Planta Alta	
Ambiente	Área (m2)
Dormitorio 1	8
Dormitorio 2	8
Dormitorio Master (incluido baño)	14
Baño	3
Hall	3
Cajón de Gradass	5
<i>Total</i>	41
<i>Total área útil</i>	88

Planta Alta	
Ambiente	Área
Dormitorio 1	8
Dormitorio Master (incluido baño)	14
Baño	3
Hall	3
Cajón de Gradass	5
<i>Total</i>	33
<i>Total área útil</i>	80

Las casas a su vez, en los proyectos de vivienda a desarrollarse tendrán los siguientes espacios complementarios:



En lo que respecta a los departamentos, estos serán de dos tipos y tendrán los siguientes ambientes:

DEPARTAMENTO TIPO 1	
Ambiente	Área (m2)
Sala - Comedor	16
Cocina	8
Cuarto de Lavado	5
Baño Social	3
Estudio	8
Dormitorio 1	8
Dormitorio 2	8
Dormitorio Master (incluido baño)	14
Baño	3
Hall	3
Terraza	12
Total área útil	88

DEPARTAMENTO TIPO 2	
Ambiente	Área (m2)
Sala - Comedor	16
Cocina	8
Cuarto de Lavado	5
Baño Social	3
Estudio	8
Dormitorio 1	8
Dormitorio Master (incluido baño)	14
Baño	3
Hall	3
Terraza	12
Total área útil	80

Cada departamento, a su vez tendrá el siguiente espacio complementario:

Espacio Complementario	Área (m2)
Estacionamiento	13

Los diseños a proponerse serán minimalistas, los cuales reflejen el estilo de vida y la estética innovadora del nuevo siglo.

La estructura de las viviendas será reticular (columna – viga) en hormigón armado, adaptada a una coordinación modular para facilitar la incorporación de elementos prefabricados. Las paredes, pisos, losas, entrepisos y gradas, se

desarrollarán mediante la utilización de paneles de poliestireno de alta densidad con malla de acero electrosoldada, además del lanzamiento de hormigón sobre estas estructuras.

Las viviendas serán equipadas con preinstalación de aire acondicionado, caldera de gas para calefacción y agua caliente sanitaria; también estarán dotadas de sistemas automatizados de iluminación y seguridad. Además se establecerá un amplio programa de personalización.

Todos los proyectos de vivienda estarán constituidos por obras de infraestructura como: calles internas para la circulación de vehículos, áreas verdes, casa comunal y canchas deportivas.

En todo el proceso de diseño y construcción de los proyectos de vivienda la empresa cumplirá con toda la reglamentación vigente para el sector constructor - inmobiliario y además con las políticas propias de la empresa.

4.1.2 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

PUBLICIDAD

La comunicación al cliente potencial sobre la promoción se realizará de la siguiente forma:

a) Contenido

En la etapa de introducción al mercado se contratará a una agencia de publicidad para que elabore una campaña y un plan de medios cuyos objetivos sean:

1. **Población Objetivo:** Familias de clase media que vivan actualmente en una vivienda propia o arrendada en el Distrito Metropolitano de Quito, cuya edad se sitúe entre los 30 y los 55 años.
2. **Motivación para la compra:** Esta debería ser la necesidad de adquirir una vivienda de buena calidad, bien acondicionada, con áreas verdes y equipamiento deportivo para niños y mayores, bien comunicada y con todos los servicios a su alcance, y alejada de los ajetreos de la ciudad.
3. **Tipo de mensaje:** El mensaje publicitario así como el estilo de comunicación deberán ser modernos y alejados de la línea tradicionalmente utilizada, para establecer claras diferencias entre nuestra propuesta y las de la competencia; más centrada en las personas que han de disfrutar de las viviendas y su entorno que sobre el producto, personas que deseen cambiar su estilo de vida. No obstante lo anterior, y en línea con el nuevo estilo de vida, deberá hacerse referencia a elementos diferenciales de la propuesta como son: su diseño innovador reflejado en la estética y la amplitud de sus espacios, especialmente en las grandes terrazas para los departamentos y en los jardines posteriores para las casas; la excelente ubicación del proyecto de

viviendas, de un precio que está al alcance del cliente y de las facilidades que otorga la empresa a través de promociones para que el cliente pueda acceder a su vivienda propia.

4. **Medios:** La agencia propondrá los medios, pudiendo ser estos: prensa radio, televisión, revistas, vallas u otros soportes, los cuales proporcionen la mejor plataforma de comunicación para nuestros mensajes, dirigidos al nivel socioeconómico medio, y que optimicen la utilización del presupuesto asignado. Como parámetro principal de la estrategia de medios, la empresa desarrollará su portal inmobiliario y el empleo de blogs con el fin de crear valor en los siguientes aspectos:

- La información contenida estará siempre disponible para los clientes que la quieran consultar, incluso fuera de los horarios comerciales.
- La disponibilidad de la información electrónica permitirá a los clientes obtener los datos necesarios para hacer una selección previa de la vivienda que le interese y así orientar mejor su búsqueda.
- La información sobre la empresa, sobre sus actividades y el catálogo de viviendas permitirá crear y transmitir la imagen que estratégicamente convenga con el fin de captar el interés de los clientes potenciales y provocar una petición adicional de información y una visita a la oficina.

5. **Presupuesto:** La cantidad asignada para el diseño y emisión de la campaña publicitaria será el 58% del presupuesto de Marketing.

VENTA PERSONAL

La venta de las viviendas diseñadas se realizará mediante los siguientes medios:

a) Dos asesores inmobiliarios pertenecientes a la empresa por oficina de ventas, los cuales posean la formación y experiencia adecuada para realizar las siguientes actividades:

- Recibir cordialmente a los clientes, tanto actuales como potenciales.
- Proporcionar la información solicitada y la que la empresa considere necesaria y relevante sobre las viviendas.
- Entregar la información impresa o audiovisual que se haya creado para reforzar la que se proporciona verbalmente y enviar los mensajes visuales necesarios. Esta información impresa servirá de recordación y de divulgación de la oferta de la empresa.
- Vender las viviendas en oferta mediante el uso de todos los argumentos elaborados a tal fin.
- Responder a todas las preguntas que se le planteen.
- Rebatir las objeciones.
- Presentar los programas de Marketing Relacional, Social y Club de Clientes.
- Dejar siempre la posibilidad de una nueva entrevista.
- Hacer un seguimiento telefónico de los clientes que hayan realizado una primera visita.
- Llevar un control sistemático de su actividad: visitas recibidas, repeticiones de visitas, reservas realizadas, fichas de los clientes, estadística – social de las visitas recibidas, viviendas reservadas, etc.
- Solicitar autorización para aplicar condiciones especiales cuando el caso lo requiera.

A los asesores inmobiliarios con cargo a los resultados de esta promoción se computarán sus costes salariales fijos y variables ligados a la venta. El presupuesto asignado a este concepto y que será administrado por el Departamento de Ventas será el 12% del presupuesto de marketing.

- b) El material gráfico e impreso para el equipo comercial: Listas de precio, planos, folletos informativos, carpetillas, etc., así como material audiovisual elaborado mediante infografía serán del 2% del presupuesto de marketing.

PROMOCIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

Se establecerá un servicio de transporte gratuito para todas las personas interesadas en visitar los proyectos de viviendas a realizarse. Este servicio será prestado por un microbús publicitario que realizará un recorrido que se diseñará al efecto. Este servicio se mantendrá en vigor durante los primeros seis meses de la promoción de viviendas y, en todo caso, hasta el momento en que se hayan reseñado o contratado el 60% de las viviendas. Los fondos asignados a esta actividad serán del 6% del presupuesto de marketing.

Club de Clientes

Dentro de este concepto se englobarán las siguientes acciones:

- 1) **Programa de personalización de las viviendas:** Este programa consistirá en la oferta de alternativas para la adaptación de la vivienda básica – distribución, acabados y equipamientos - a los gustos del comprador, de manera limitada y planificada.

Las alternativas afectarán a:

- La distribución de la vivienda según las posibilidades establecidas por los arquitectos.
- Los acabados: Color de la pintura de paramentos, alicatados, carpintería interior y suelos.
- Equipamientos: Muebles de cocina, electrodomésticos y aire acondicionado.

El programa de personalización no deberá constituir un coste para la empresa, ya que las alternativas que impliquen mayor coste que la oferta estándar se repercutirán al cliente, con un margen adicional que servirá para financiar el programa informático interactivo que se elaborará para la presentación de aquél a los clientes.

2) **Servicios**

2.1 Proyectos de diseño interior: Se organizará un convenio con una de las facultades de arquitectura del distrito para que los alumnos del último año puedan hacer un proyecto de fin de carrera realizando proyectos de diseño interior para los clientes de nuestra promoción de viviendas. Nosotros proporcionaremos los materiales y concederemos una pequeña beca para cubrir gastos de desplazamiento y otros pequeños costes de los participantes. El proyecto de diseño interior será gratuito para los compradores de nuestras viviendas. Los fondos asignados a esta actividad serán del 2% del presupuesto de marketing.

2.2 Amueblamiento y decoración: Se organizará un convenio con un fabricante de muebles o mayorista del sector para que facilite más productos a nuestros clientes de forma directa y con un descuento sobre el precio de venta al público en los establecimientos minoristas de un 25%. Este acuerdo incluirá la decoración gratuita del piso piloto por parte de tal industria. El papel del Club de Clientes será el de realizar el acuerdo con el industrial, trasladar la correspondiente información a los compradores de viviendas y poner en

contacto a unos con otros. Las operaciones de compra que se deriven de estos contratos serán directas entre ellos. El industrial elegido facilitará los catálogos y las listas de precio orientativas que permitirán informar a los compradores. Esta acción no supondrá gasto alguno para nuestra empresa. Este tipo de acuerdo se hará extensivo a fabricantes de electrodomésticos.

2.3 Mudanza: Aquellos clientes que tengan la necesidad de trasladar sus muebles y enseres de su antigua vivienda a la nueva, podrán hacerlo, si desean, por medio de una empresa con la cual se establecerá un convenio, para que dicho servicio sea realizado a un precio inferior al de tarifa, suponiendo éste una ventaja específica para los compradores de viviendas de nuestra promoción.

2.4 Contratación de suministros: La contratación del suministro de gas se hará para nuestros clientes compradores mediante una gestoría con la que se establecerá un convenio. Este servicio será gratuito para aquellos. Los fondos asignados a esta actividad serán del 1% del presupuesto de marketing.

2.5 Otras contrataciones: Se realizarán convenios con empresas fabricantes de equipos de aire acondicionado y sistemas de alarma para ofrecerles a nuestros clientes de forma ventajosa, a precios bonificados respecto de los habituales. Estas acciones no deberán suponer coste para nosotros.

Todas las acciones descritas y gestionadas por el Club de Clientes serán recogidas y expuestas en el folleto informativo que se elaborará al efecto.

El Club de Clientes dispondrá de un pequeño espacio físico en la oficina de ventas y estará atendido por una persona contratada y formada, quien gestionará también el plan de personalización de las viviendas. Los fondos asignados al club de clientes serán del 2% del presupuesto de marketing.

4.1.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Se establecerá una distribución exclusiva a través de una oficina de ventas en obra y de 5 oficinas de ventas, ubicadas en los puntos céntricos del sur, centro, norte, y en los valles de Tumbaco y los Chillos respectivamente del Distrito Metropolitano de Quito.

Las oficinas serán amplias y bien decoradas, dotadas de todos los elementos necesarios no sólo para procurar comodidad y confort, sino para transmitir una imagen acorde con los objetivos comerciales de la constructora – inmobiliaria. Y sobre todo, para permitir una atención adecuada a los clientes. El presupuesto para alquiler de los módulos, su decoración, su mantenimiento y los suministros de agua y energía será el 9% del presupuesto de marketing.

En la etapa promoción de los proyectos de vivienda, se desarrollará una campaña de lanzamiento consistente en la instalación de “stands” informativos, dotados de material informativo adecuado y atendidos por azafatas, en los principales centros comerciales del Distrito Metropolitano de Quito; coincidiendo con el período de precomercialización y como complemento a la campaña publicitaria que se lleve a cabo. Además se participará con stands de exposición en las principales ferias inmobiliarias y de la construcción realizadas en el Distrito, como son el Gran Salón de la Vivienda y su Financiamiento y la Feria Internacional Quito Construcción. Los fondos asignados a esta actividad serán del 7% del presupuesto de marketing.

En el mediano plazo se prevé participar con stands de exposición en la Feria Mi Casa en Ecuador, realizada en Madrid – España para captar las inversiones que deseen realizar los migrantes ecuatorianos en proyectos de vivienda en el Distrito Metropolitano de Quito. Para este fin se prevé asignar un fondo de reserva consistente en el 1% del presupuesto de marketing

4.1.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

La empresa fijará el precio de venta de las viviendas de acuerdo a los costos en los que esta incurra más un margen de ganancia.

Complementariamente para la fijación de precios, se realizará un análisis mensual comparativo entre los precios que propone la competencia y los que propone la empresa, a fin efectuar una relación de precios que permita a la empresa proponer precios de venta al público un 10% superiores a la media de las promociones competidoras.

Se procurará que el precio de venta al público no supere los USD 50.000, puesto que nuestro mercado objetivo, el nivel socioeconómico medio, demanda viviendas con precios inferiores a esta cantidad.

DEFINICIÓN DE LA PÓLITICA DE PRECIOS

De acuerdo al análisis financiero, el costo unitario de las viviendas es el siguiente:

VIVIENDA	TIPO	ÁREA (m ²)	COSTO UNITARIO USD
Casa	I	88	\$ 38.720
Casa	II	80	\$ 35.200
Departamento	I	88	\$ 38.280
Departamento	II	80	\$ 34.800

Estos valores incluyen los costos por urbanización e infraestructura.

El precio de venta al público de las casas y departamentos de 88 m² será de USD 48.400 y el precio de venta al público de las casas y departamentos de 80 m² será de USD 44.000. Dando un margen de ganancia del 20% en el caso de las casas

y de un 20,91% en el caso de los departamentos; para de esta manera obtener un beneficio bruto del 20.45% y una utilidad neta del 17,39%

La empresa espera tener buena acogida hacia sus proyectos de vivienda, puesto que propone precios al alcance de su mercado objetivo el nivel socioeconómico medio.

4.2 DOCUMENTOS FINANCIEROS

- Bases Económicas de Partida
- Presupuestos de:
 - Ingresos que generará el Plan
 - Egresos que generará el Plan
 - Flujo de Caja
 - VAN (Valor Actual Neto)
 - TIR (Tasa Interna de Retorno)
 - Periodo de Retorno de la Inversión

(Ver en anexos los Documentos Financieros)

CAPITULO 5

5. PLAN DE EVALUACIÓN Y CONTROL

5.1 EVALUACIÓN Y CONTROL

A lo largo de la vida del plan a largo plazo se van a producir acontecimientos tanto internos como externos a la constructora – inmobiliaria que van a poner a prueba la validez de las hipótesis utilizadas para su elaboración. Además de los inevitables cambios en el entorno socioeconómico, la competencia normalmente actuará de manera que tenga un efecto sobre el desarrollo del plan. La certeza de que estos hechos ocurrirán deberá servir para establecer:

- Mecanismos de control de los resultados.
- Planes de respuesta.

La constatación de que el plan se desarrolla de acuerdo con las previsiones o de que, por el contrario, se están produciendo desviaciones indeseables, se ha de realizar mediante la fijación de hitos cuantitativos y temporalmente distribuidos que permitan la comparación con la realidad para así medir el grado de divergencia que se pueda estar produciendo.

A nivel de control de resultados la empresa implementará el siguiente formato:

Años	1	2	3	4	5
Conocimiento de marca					
Suelo disponible (m2)					
Número de viviendas en construcción					
Número de viviendas vendidas					
Cuota de mercado					

Las desviaciones en la cartera de suelo disponible indicarán eficiencias o ineficiencias en la gestión de compra, dinamismo de la oferta y actividad de la competencia.

Las desviaciones en el número de viviendas en construcción, además de corroborar y complementar la evaluación de las desviaciones en la cartera de suelo, indicarán el grado de actividad en el desarrollo de éste y la eficacia de la contratación y el grado de cumplimiento de los planes de construcción.

Las desviaciones en el número de viviendas vendidas ofrecerán información sobre la eficacia de los equipos comerciales, la efectividad de las acciones promocionales, el dinamismo de la demanda y la adecuación del producto y las condiciones de venta a las necesidades del comprador potencial.

Las desviaciones en la cuota de mercado van a indicar cómo evoluciona la posición competitiva de la oferta de la empresa.

Las desviaciones en el conocimiento de la marca/producto indicarán el grado de efectividad de la comunicación.

Por lo que respecta a los planes de respuesta, tienen por objeto proveer de alternativas para el caso de que el plan a largo plazo sufra desviaciones considerables a causa del no cumplimiento de determinadas hipótesis. Idealmente debería contarse con un plan de respuesta para corregir el incumplimiento de cada una de las hipótesis más importantes, pero esto sería muy costoso para la empresa. Por ello ese ejercicio se limitará a preparar un plan contingente para el caso de que no se cumpla la hipótesis más crítica.

El sistema más práctico y flexible que se aplicará, será hacer una revisión anual del plan estratégico. Esta revisión permitirá ir confirmando la validez de las hipótesis y establecer los planes de respuesta que vayan siendo necesarios.

Las acciones correctoras que se consideren necesarias habrán de establecerse en el plan anual o se deberá modificar el plan estratégico si los objetivos en él establecidos se consideran no alcanzables, total o parcialmente.

Por lo que respecta al plan anual, dado que en él se establecen objetivos muy precisos tanto para el período como para cada mes, los hitos están perfectamente identificados. La evaluación y eventual corrección de estos deberá hacerse cada trimestre. La comparación entre los objetivos trimestrales y lo realmente alcanzado nos dará cuenta del grado de cumplimiento del plan. Esta revisión nos proporcionará la oportunidad de valorar las posibilidades de recuperar en los períodos trimestrales posteriores las desviaciones negativas sufridas mediante la puesta en práctica de acciones correctoras o, por el contrario, de constatar una desviación irrecuperable que afectará al resultado anual. Este hecho deberá quedar recogido en un documento complementario, ya que tendrá efectos a todos los niveles de la empresa y no sólo debe ser conocido, sino que con toda seguridad habrá que tomar algún tipo de medidas para reducir su impacto negativo.

En el caso que las desviaciones comprobadas sean positivas, los objetivos se habrán alcanzado sobradamente. Habrá de valorarse si tal hecho es de naturaleza

coyuntural o si existen factores que juegan de forma más favorable de lo estimado y permitirán sobrepasar las expectativas anuales. Si el hecho es coyuntural y el superávit trimestral pueda ser absorbido por un desarrollo menos favorable de la actividad en períodos posteriores, posiblemente el plan anual no requiera retoques, pero si el hecho obedece a factores de naturaleza más permanente, el plan deberá ser revisado con objeto de valorar el impacto positivo de las desviaciones. Tanto en un caso como en el otro, lo realmente importante es conocer el porqué de las desviaciones y comprobar la validez de cada hipótesis para poder reaccionar consecuentemente.

El grado de cumplimiento del presente Plan Estratégico de Marketing en lo que a las acciones se refiere, así como a las ventas, precios, ingresos y presupuestos, se controlará mediante las siguientes acciones:

5.1.1 SEGUIMIENTO

Calendario de acciones

Mensualmente se realizará un informe en el que se expondrá la información más relevante de las acciones realizadas, tanto las finalizadas en dicho mes con una valoración del resultado y presupuesto gastado, como de las acciones iniciadas en el mismo.

Resultados

Mensualmente se analizarán los resultados de la actividad en términos de:

- Volumen de ventas en unidades.
- Volumen de ventas en valor.

- Rítmicos de ventas.
- Gastos realizados. Derivaciones sobre los presupuestos.
- Resultado económico bruto.

Con esta información se elaborará una propuesta de corrección del plan si ello procediese.

5.1.2 CONTROL

Ventas

Los asesores inmobiliarios llevarán un registro de visitas diarias en las que se reflejará:

- Número de visitas nuevas recibidas.
- Número de segundas visitas recibidas.
- Número de terceras o más visitas recibidas.
- Número de reservas realizadas, por tipo de viviendas, casas o departamentos.
- Número de contratos firmados.

Asimismo llenará una ficha por visita con los datos fundamentales del cliente.

La información recogida se resumirá semanalmente y mensualmente.

Semanalmente se elaborará un informe conteniendo el valor de las ventas efectuadas, por tipo de vivienda. Esta información se consolidará mensualmente a efectos de determinar posibles desviaciones respecto al objetivo.

CAPITULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El Plan Estratégico de Marketing, ha proporcionado a la Empresa Constructora – Inmobiliaria, las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos mediante la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- La adopción y aplicación del Plan Estratégico de Marketing a la Empresa Constructora – Inmobiliaria en estudio, le ha permitido gestionar y optimizar sus recursos en todo su ciclo económico, y a su vez reducir su dependencia de la coyuntura externa y se desarrolle a expensas de la competencia.
- A través de la visión marketing de este plan, la empresa ha podido establecer una cultura que determina la manera de hacer, es decir, este plan obliga a la empresa a conocer, y por ello a investigar; obliga a analizar y por ello a disponer de personal especializado; obliga a objetivar, y por ello a delegar; obliga a comunicar y consensuar, y por ello a trabajar en equipo y también a planificar; lo cual da como resultado que la empresa mejore su eficacia interna, optimice sus recursos y mejore su competitividad.
- La empresa a través del plan, ha podido también incorporar la visión del Marketing Social a su propuesta comercial, puesto se adopta como política de empresa conceptos tales como consumo inteligente, producto ecológico y consumo responsable, estos principios reflejados en la utilización de nuevas tecnologías constructivas y de ahorro energético y de la limitación del impacto

ambiental, sea éste físico o estético, en la realización de sus productos inmobiliarios.

- La implementación del Marketing Relacional a la propuesta comercial de la empresa ha permitido complementar su oferta de viviendas de primera residencia, con otras derivadas que le añaden valor, al resolver problemas y satisfacer necesidades que se le plantean al cliente potencial a consecuencia de su decisión de adquirir una vivienda.
- La propuesta de creación de una marca propia de la empresa, se constituye en un importante instrumento para el posicionamiento de sus productos inmobiliarios, puesto que esta evoca los atributos y funcionalidades de las viviendas producidas y también los beneficios que reporta a sus clientes. Esta capacidad de aglutinamiento de la marca, se constituye en un valor fundamental para la empresa Constructora – Inmobiliaria, es un activo que añade valor al producto al que representa y, en cierto modo, lo protege de la competencia. Es la marca la que obtiene la fidelidad de los consumidores y clientes y proporciona las ventas de las que se nutre la actividad de la empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

- El departamento de Marketing de la empresa deberá dar los criterios generales a la agencia de publicidad para la elaboración de los elementos publicitarios, los cuales cumplan con los parámetros estipulados por la organización en cuanto a:
 - Una tipografía determinada.
 - Una combinación específica de colores.
 - Un logotipo de la empresa.
 - Un logotipo de promoción.
 - Un “slogan”, un lema que de forma permanente y sintética cualifique y personalice a la organización. Dicho lema debería ser el resumen de lo que el cliente puede esperar de su empresa constructora – inmobiliaria.
 - Unas imágenes que establezcan una clara relación entre las viviendas ofertadas y las necesidades manifestadas por la clientela potencial, conteniendo unos elementos permanentes que establezcan el nexo con la imagen corporativa y el lema de la empresa y otros de naturaleza específica referentes a la promoción concreta. Pero el estilo general de la comunicación visual deberá responder a una estrategia determinada y mantenida en el tiempo.

La elaboración de piezas publicitarias que contengan todos los elementos mencionados, permitirá a la empresa aumentar la eficacia de su comunicación al hacerla más visible debido a sus características específicas, por facilitar al cliente la mejor identificación del binomio empresa – producto, y así orientar mejor su labor de búsqueda, y por ayudarle a establecer adecuadamente sus expectativas.

- Es absolutamente necesario que el departamento de marketing de la empresa se retroalimente de la información cuantitativa y cualitativa mediante la correspondiente investigación del mercado del Distrito Metropolitano de Quito y, sobre todo, de la última que es la que permitirá cualificar la oferta, adaptándola tanto como sea posible a las necesidades de la clientela potencial, y así distinguirla de la realizada por la competencia. La capacidad de la empresa Constructora – Inmobiliaria para diseñar su oferta y con ella dar respuesta a las demandas de sus clientes potenciales, conocidas a través de la investigación cualitativa, es un factor determinante de su éxito, tanto en términos absolutos como en relación con su competencia.
- La Constructora – Inmobiliaria deberá encontrar ventajas diferenciales a partir de atributos que faciliten la evaluación de alternativas y determinen la elección del cliente potencial, así por ejemplo en la adquisición del suelo más adecuado, el diseño de las viviendas que mejor se adapte a las necesidades cambiantes del comprador y la posesión de una fuerte imagen de marca que constituya un poderoso vehículo para la transmisión de todos los atributos no tangibles son elementos fundamentales para posicionar los productos de la Constructora – Inmobiliaria de forma ventajosa respecto de la competencia y para que resulten favorecidos en el proceso de evaluación de alternativas.
- La empresa deberá planificar debidamente los programas de personalización de la vivienda en el tiempo, a fin de mantener un contacto regular que proporcione a los clientes una sensación real de que el proceso de preparación de su futura vivienda es algo continuo, que no se detiene aunque sufra retrasos y, sobre todo, que les hace partícipes activos y actores bien informados. Los programas, las actividades y los sentimientos que los clientes experimentan durante el mencionado proceso permiten recorrerlo de forma pacífica y amable, construyendo un buen precedente para el momento de la entrega y el período posterior a la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. David, Fred R., *“Conceptos de Administración Estratégica”*, Novena Edición, Editorial Prentice Hall INC., Naucalpan de Juárez - México, 2003, pp. 13-14.
2. Mintzberg, H., Quinn, J., Voyer, J., *“El Proceso Estratégico”*, Primera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. (ed.), Naucalpan de Juárez – México, 1997, p. 112.
3. Muñoz, Santiago, *“Manual de Marketing Inmobiliario”*, Segunda Edición, Editorial Dossat 2000, S.L., Madrid – España, 2006, pp. 36-37.
4. Mora, Edison, *“Plan Estratégico de Marketing para la Empresa de Confecciones Lucy for export”*, Tesis, Noviembre 2002.
5. Ballesteros, Rafael y Merizalde, Manuel, *“Levantamiento y Propuesta de mejora de los procesos para la construcción de viviendas en urbanizaciones de la Empresa MASvivienda CIA. LTDA.”*, Tesis, Junio 2007.
6. Pijal, María, *“Análisis del déficit de vivienda para el período 1996-2001, en el sector socioeconómico medio – bajo, del área urbana de Quito, y las alternativas viables de financiamiento”*, Tesis, Diciembre 2006.
7. Moncayo, Paco y otros, *“Plan General de Desarrollo Territorial del Distrito Metropolitano de Quito”*, Primera Edición, Editorial Imprenta Municipal, Quito – Ecuador, 2006, p.p. 15-24, 30-33 y 85-89.
8. Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, *“Ordenanza de Zonificación”*, Quito – Ecuador, 2006, p.p. 4.
9. Moncayo, Paco y otros, *“Legislación y Normativa para la Gestión del Suelo en el Distrito Metropolitano de Quito”*, Primera Edición, Editorial AH/Editorial, Quito – Ecuador, 2005, p.p.263-268.
10. D’Ercole, Robert y Metzger, Pascale, *“Los Lugares Esenciales del Distrito Metropolitano de Quito”*, Primera Edición, Editorial AH/Editorial, Quito – Ecuador, 2002, p.p.159-164.
11. Vela, Caridad, *“Bienes Raíces -Claro- Decisiones Acertadas”*, Primera Edición, Editorial Imprenta Mariscal, Quito – Ecuador, Abril 2008, p.p. 14-16.

12. Vela, Caridad, *"Bienes Raíces -Claro- Decisiones Acertadas"*, Segunda Edición, Editorial Imprenta Mariscal, Quito – Ecuador, Junio 2008, p.p. 78 y 80.
13. Cagigal, José, *"Finanzas de la Empresa"*, Primera Edición, Quito – Ecuador, 2006, p.p. 243-250.
14. Grupo Editorial El Comercio, *"Construir"*, Quito – Ecuador, 03-05-2008 y 10-05-2008.
15. Grupo Editorial The Real Estate Magazine, *"Inmobiliaria.com"*, Quito – Ecuador, Mayo – Junio 2008, p.p. 50.
16. Cámara de la Construcción de Quito, *"Boletín Técnico Mensual Construcción"*, Primera Edición, Quito – Ecuador, Mayo 2008, p.p. 36-38 y 67-97.
17. Cámara de la Construcción de Quito, *"Manual de Costos en la Construcción"*, Octava Edición, Editorial Grupo KAFEE, Quito – Ecuador, 2004, p.p. 69 – 80.
18. Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation.

SITIOS WEB

1. http://www.gridcon.com/investigaciones/ver_articulo.php?id=7, Gridcon Consultores.
2. <http://ernestogamboa.com/tendenciasjulio07.pdf>, Ernesto Gamboa & Asociados.
3. http://www.gridcon.com/investigaciones/ver_articulo.php?id=11, Gridcon Consultores.
4. http://www.suratep.com/articulos/157/caso_ecuador.pdf, Bolívar Vera Paladines.
5. <http://ernestogamboa.com/tendenciasseptiembre07.pdf>, Ernesto Gamboa & Asociados.
6. <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe200804.pdf>, Banco Central del Ecuador.

7. http://quehacerparasalvaraquito.blogspot.com/2005_06_01_archive.html,
Andrés M. Jarrín / Urbana Consultores.
8. http://www.prochile.cl/documentos/pdf/ecuador_construccion_2007.pdf,
ProChile.
9. <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=578654>, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito.
10. <http://informesdelaconstruccion.revistas.csic.es/index.php/informesdelaconstruccion/article/download/481/554>, J. Monjo Carrió.
11. <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=622177>, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito.
12. <http://www.supercias.gov.ec>, Superintendencia de Compañías.

ANEXOS

Contiene:

DOCUMENTOS FINANCIEROS

- Bases Económicas de Partida
- Presupuestos de:
 - Ingresos que generará el Plan
 - Egresos que generará el Plan
 - Flujo de Caja
 - VAN (Valor Actual Neto)
 - TIR (Tasa Interna de Retorno)
 - Periodo de Retorno de la Inversión

BASES ECONÓMICAS DE PARTIDA:

- Valor del suelo²⁸: En la etapa de introducción al mercado la empresa desarrollará proyectos de vivienda en el sur de la ciudad, sitio que actualmente tiene una preferencia creciente como lugar de habitación por los hogares quiteños del nivel socioeconómico medio. La Repercusión por metro cuadrado construido en este sector de la ciudad es de: USD 50/m².
- Coste de la edificación²⁹: USD 257/m². Este costo incluye las siguientes especificaciones generales para una Vivienda de Acabados Medios:
 - Estructura de hormigón armado
 - Paneles de Poliestireno
 - Puertas de madera
 - Ventanas de hierro
 - Pintura de caucho
 - Parquet de chanul
 - Instalaciones empotradas
 - Azulejo tradicional unicolor
 - Piezas sanitarias Nacionales
- Coste de la urbanización interior: USD 35/m².
- Repercusión de gastos generales: 8% del valor de las ventas.
- Gastos financieros: 4% del valor de las ventas.
- Presupuesto de marketing: 3,09% del valor de las ventas.

De acuerdo con estas bases, los precios de las viviendas serán los siguientes:

²⁸ Cifra obtenida del estudio realizado por la Dirección de Avalúos y Catastros del DMQ al año 2000.

²⁹ Cifra obtenida de acuerdo al estudio realizado por el Departamento Técnico de la Cámara de la Construcción de Quito a Agosto del 2007.

Precio medio por metro cuadrado para las Viviendas Tipo Casa

	USD/m2	%
Repercusión del suelo	50	9,09
Repercusión de la urbanización interior	35	6,36
Repercusión de los jardines (de ingreso y posterior)	5	0,91
Repercusión del estacionamiento	10	1,82
Coste de la edificación	257	46,73
Repercusión de gastos generales	44	8,00
Repercusión de gastos financieros	22	4,00
Repercusión de gastos de marketing	17	3,09
Costes Totales	440	80,00
Beneficio bruto	110	20,00
Precio medio de venta	550	100,00

Precio medio por metro cuadrado para las Viviendas Tipo Departamento

	USD/m2	%
Repercusión del suelo	50	9,09
Repercusión de la urbanización interior	35	6,36
Repercusión del estacionamiento	10	1,82
Coste de la edificación	257	46,73
Repercusión de gastos generales	44	8,00
Repercusión de gastos financieros	22	4,00
Repercusión de gastos de marketing	17	3,09
Costes Totales	435	79,09
Beneficio bruto	115	20,91
Precio medio de venta	550	100,00

Se espera vender anualmente 96 unidades de vivienda, la expectativa de venta por tipo de vivienda se distribuye de la siguiente manera:

VIVIENDA	TIPO	ÁREA (m2)	UNIDADES POR MES	UNIDADES ANUALES
Casa	I	88	2	24
Casa	II	80	2	24
Departamento	I	88	2	24
Departamento	II	80	2	24
Total			96	

De acuerdo a estas cantidades el presupuesto será el siguiente:

PRESUPUESTO:

INGRESOS QUE GENERARÁ EL PLAN

VOLUMEN DE VENTAS	\$ 4.435.200	100,00%
Coste del suelo	\$ 403.200	9,09%
Coste de las obras	\$ 2.455.488	55,36%
Gastos generales	\$ 354.816	8,00%
Gastos financieros	\$ 177.408	4,00%
Presupuesto de marketing	\$ 137.088	3,09%
COSTES TOTALES	\$ 3.528.000	79,55%
BENEFICIO BRUTO	\$ 907.200	20,45%
Participación Trabajadores (15%)	\$ 136.080	3,07%
UTILIDAD NETA	\$ 771.120	17,39%

EGRESOS QUE GENERARÁ EL PLAN

El Coste de obras incluye: repercusión de la urbanización interior, repercusión de los jardines en el caso de las casas, repercusión del estacionamiento y coste de la edificación.

Los gastos generales incluyen: alquileres, amortizaciones, cargos administrativos, cargos técnicos y profesionales, depreciación y mantenimiento, gastos de licitación, retenciones, materiales de consumo, suscripciones y afiliaciones, y seguros.

Los gastos financieros incluyen: gastos relativos al financiamiento con pasivos y a los intereses pagados por préstamos.

RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING

RUBRO	ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO	
Publicidad	79.511	58%
Asesores inmobiliarios	16.451	12%
Oficina de ventas	12.338	9%
Material gráfico e impreso de ventas	2.742	2%
Promoción y relaciones públicas	9.596	7%
Transporte de clientes	8.225	6%
Proyectos de decoración	2.742	2%
Contratación de suministros	1.371	1%
Club de Clientes, presupuesto general	2.742	2%
Reserva	1.371	1%
Total	137.088	100%

FLUJO DE CAJA

Para iniciar las operaciones empresa, los socios de la constructora – inmobiliaria aportarán un capital de USD 230.000.

A partir de esta inversión, la Constructora – Inmobiliaria, estima los siguientes pronósticos de ventas:

PRONÓSTICO	VENTAS
Luego de empezar su funcionamiento y hasta el cuarto mes se estima vender 4 unidades de vivienda (1 por cada tipo).	\$ 184.800
En el quinto mes, debido a la gran acogida que tiene el Gran Salón de la Vivienda y su Financiamiento, desarrollado en este periodo, se estima vender en este evento 40 unidades de vivienda (10 por cada tipo).	\$ 1.848.000
En el sexto mes se estima vender 4 unidades de vivienda (1 por cada tipo).	\$ 184.800
En el séptimo mes, debido a la importante acogida que tiene la Feria Internacional Quito Construcción, desarrollada en este periodo, se estima vender en este evento 16 unidades de vivienda (4 por cada tipo).	\$ 739.200
En el octavo y hasta el doceavo mes se estima vender 4 unidades de vivienda (1 por cada tipo).	\$ 184.800

Los ingresos por ventas se obtendrán mediante la siguiente estructura de crédito a los clientes:

- El cliente podrá reservar su vivienda con el 10% de su valor.
- El cliente deberá pagar un monto de entrada equivalente al 20% del valor de la vivienda. Este valor podrá ser cancelado en los 2 meses siguientes.
- El pago del 70% restante del valor de la vivienda, el cliente podrá realizarlo mediante un financiamiento, a través de un crédito hipotecario otorgado por una mutualista, banco, cooperativa o el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a 5, 10 o 15 años, a una tasa de interés que oscila entre el 9.86 y el

13%; el cual es aplicado de acuerdo al monto y al plazo de crédito solicitado por el cliente.

- Por concepto del coste del suelo se pagará USD 100.800 durante 4 meses.
- Los montos a pagar por costo de las obras, gastos financieros, presupuesto de marketing y el 15% de participación de los trabajadores de la empresa, serán determinados mensualmente de acuerdo al volumen de ventas.
- Los montos a pagar mensualmente por concepto de gastos generales será de USD 23.654,4, debido a que este rubro es considerado como un costo fijo para la empresa.

Con los datos anteriores el Flujo de Caja, TIR su VAN son los siguientes:

FLUJO DE CAJA

VIVIENDAS VENDIDAS AÑO 2009		INVERSION INICIAL	4	4	4	4	40	4	16	4	4	4	4	4
INGRESOS			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1,00	VENTAS		184.800	184.800	184.800	184.800	1.848.000	184.800	739.200	184.800	184.800	184.800	184.800	184.800
1,10	Reserva 10%		18.480	18.480		18.480	18.480	184.800	18.480	18.480	18.480	18.480	18.480	18.480
1,20	Crédito siguientes 2 meses 20%				36.960	36.960	36.960	36.960	369.600	36.960	147.840	36.960	36.960	36.960
1,30	Pago final al tercer mes 70%					129.360	129.360	129.360	129.360	1.293.600	129.360	517.440	129.360	129.360
2,00 EGRESOS														
2,10	Coste del Suelo		100.800	100.800	100.800	100.800								
2	Coste de las Obras		102.312	102.312	102.312	102.312	1.023.120	102.312	409.248	102.312	102.312	102.312	102.312	102.312
2,30	Gastos Generales		23.654,4	23.654,4	23.654,4	23.654,4	23.654,4	23.654,4	23.654,4	23.654,4	23.654,4	23.654,4	23.654,4	23.654,4
2	Gastos Financieros		7.392	7.392	7.392	7.392	73.920	7.392	29.569	7.392	7.392	7.392	7.392	7.392
3	Presupuesto de Marketing		5.712	5.712	5.712	5.712	57.120	5.712	22.848	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712
2,60	Participación de los trabajadores (15%)		5.670	5.670	5.670	5.670	56.700	5.670	22.680	5.670	5.670	5.670	5.670	5.670
SALDO OPERACIONAL														
3,00	Ingresos (ventas 1.1+1.2+1.3)		18.480	18.480	55.440	184.800	351.120	184.800	572.880	1.349.040	295.680	572.880	184.800	184.800
4,00	Egresos (2.1+2.2+2.3+2.4+2.5+2.6)		245.540,40	245.540,40	245.540,40	245.540,40	1.234.514,40	144.740,40	507.999,40	144.740,40	144.740,40	144.740,40	144.740,40	144.740,40
5,00	FLUJO NETO DE CAJA	-230.000	-227.060,40	-227.060,40	-190.100,40	-60.740,40	-883.394,40	40.059,60	64.880,60	1.204.299,60	150.939,60	428.139,60	40.059,60	40.059,60

FLUJO DE CAJA

VIVIENDAS VENDIDAS AÑO 2010		ENERO	FEBRERO	MARZO
INGRESOS				
1,00	VENTAS			
1,10	Reserva 10%			
1,20	Crédito siguientes 2 meses 20%	36960	36.960,00	
1,30	Pago final al tercer mes 70%	129360	129.360,00	129.360,00
EGRESOS				
2,10	Coste del Suelo			
2,20	Coste de las Obras			
2,30	Gastos Generales	23654,4	23.654,40	23.654,40
2,40	Gastos Financieros			
2,50	Presupuesto de Marketing			
2,60	Participación de los trabajadores (15%)			
SALDO OPERACIONAL				
3,00	Ingresos (ventas 1.1+1.2+1.3)	166320	166.320,00	129.360,00
4,00	Egresos (2.1+2.2+2.3+2.4+2.5+2.6)	23654,4	23.654,40	23.654,40
5,00	FLUJO NETO DE CAJA	142665,6	142665,6	105705,6

VAN (VALOR ACTUAL NETO) Y LA TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)

Se trata de calcular la ganancia que se tendría hoy por una inversión realizada para recuperarla en 15 meses, considerando un costo de oportunidad porcentual (10%) con respecto a otro negocio de construcción de la misma naturaleza. Para el caso del VAN y la TIR tienen los siguientes valores:

CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

PERÍODO	FÓRMULA	VA = $Ed/(1+r)^n$
MES	EXCESO O DÉFICIT	r = 10%
	Ed	VA
ENERO	-227.060,40	-225.183,87
FEBRERO	-227.060,40	-223.322,84
MARZO	-190.100,40	-185.426,01
ABRIL	-60.740,40	-58.757,21
MAYO	-883.394,40	-847.488,90
JUNIO	40.059,60	38.113,77
JULIO	64.880,60	61.218,97
AGOSTO	1.204.299,60	1.126.941,96
SEPTIEMBRE	150.939,60	140.076,76
OCTUBRE	428.139,60	394.043,49
NOVIEMBRE	40.059,60	36.564,63
DICIEMBRE	40.059,60	36.262,45
ENERO	142.665,60	128.075,38
FEBRERO	142.665,60	127.016,91
MARZO	105.705,60	93.333,19
TOTAL VA		641.468,66

Valor actual del período (VA)	641.468,66
Inversión Inicial (I)	230.000,00
Valor actual neto del período (VAN = VA - I)	411.468,66
Tasa interna de retorno (TIR) mensual	7%
Tasa interna de retorno (TIR) anual	84%

Nota: r = 10% (es anual); 10/12 % es mensual

El VAN y la TIR nos dice que el negocio es realmente adecuado y no se tendrá problemas para recuperar la inversión y obtener ganancias.

Para manejar los capitales de inversión se abrirá una cuenta corriente en una entidad bancaria y una cuenta diferente para manejar caja chica y compras urgentes en el mismo banco.

Los pagos se realizarán todos los días martes para el caso de los trabajadores. Para el caso de los proveedores se pagará los días jueves de cada 15 días.

PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN

MES	FLUJO	FLUJO ACUMULADO
0	-230.000,00	-230.000,00
1	-227.060,40	-457.060,40
2	-227.060,40	-684.120,80
3	-190.100,40	-874.221,20
4	-60.740,40	-934.961,60
5	-883.394,40	-1.818.356,00
6	40.059,60	-1.778.296,40
7	64.880,60	-1.713.415,80
8	1.204.299,60	-509.116,20
9	150.939,60	-358.176,60
10	428.139,60	69.963,00
11	40.059,60	110.022,60
12	40.059,60	150.082,20
13	142.665,60	292.747,80
14	142.665,60	435.413,40
15	105.705,60	541.119,00

La inversión realizada será recuperada en:

$$PRI = 10 - \frac{69.963}{428.139,60} = 9,836 \text{ meses} = 9 \text{ meses y } 25 \text{ días}$$