PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO EMPRESARIAL PERTENECIENTE AL SECTOR DE INTERMEDIACIÓN INMOBILIARIA BASADO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS.

DANIEL ESTEBAN ZÚÑIGA ROSERO

DIRECTOR: MBA. JUAN CARLOS PIÑUELA

LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

QUITO-JULIO 2022

DIRECTOR:

Mba. Juan Carlos Piñuela

INFORMANTES:

Mba. Rodrigo Saltos

Mgtr. Christian Fajardo

DEDICATORIA

Esta monografía es dedicada a todas aquellas personas que no se conforman con la forma establecida de las cosas, que no aceptan un mundo que no les agrada y que piensan que pueden hacer de él algo mejor, a todos aquellos que sueñan con una mejor vida, una mejor ciudad, un mejor país o un mejor mundo, a todos los que creen que pueden resolver el problema, mejorar la situación o tomar la oportunidad, y lo intentan; a todos ellos que sueñan y que son por quienes el mundo ha cambiado, a todos los que no se rinden, no abandonan sus principios a pesar del entorno, a los que se mantienen fieles a lo que creen y a lo que son, a todas esas personas y las que creen en ellas, las que las apoyan y les dan la oportunidad de ser, de crecer, de cambiar y de lograrlo.

INDICE GENERAL

1 METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR 2

1.1 Titulo 2

1.2 Planteamiento del problema 2

1.3 Objetivo General 2

1.4 Objetivos Específicos 2

1.5 Justificación 3

1.6 Metodología de la investigación 4

1.6.1 Campo o universo de la investigación. *4*

1.6.2 Tipo de estudio. *4*

1.6.3 Método de investigación. *4*

2 MARCO REFERENCIAL 6

2.1 Marco Teórico 6

2.2 Marco Conceptual 8

3 ANALISIS DEL ENTORNO Y MODELO DE NEGOCIO 10

3.1 Levantamiento de información 10

3.1.1 Descripción general de la idea de negocio. *11*

3.2 Análisis del Entorno 12

3.2.1 Análisis del entorno general. *12*

3.2.2 Entorno Específico. *28*

3.3 MODELO DE NEGOCIO 31

3.3.1 Lienzo del Modelo de Negocio. *31*

3.3.2 Segmentos de Mercado. *32*

3.3.3 Propuesta de Valor. *32*

3.3.4 Canales. *33*

3.3.5 Relaciones con los clientes. *34*

3.3.6 Fuentes de ingreso. *36*

3.3.7 Recursos clave. *36*

3.3.8 Actividades Clave. *37*

3.3.9 Estructura de Costos. *38*

4 PLANEACIÓN O FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 39

4.1 Misión 39

4.2 Visión 39

4.3 Valores de la empresa 39

4.3.1 Eficiencia. *39*

4.3.2 Responsabilidad. *39*

4.3.3 Seriedad. *39*

4.3.4 Enfoque al cliente. *40*

4.3.5 Profesionalismo. *40*

4.4 Objetivos Estratégicos 40

4.4.1 Perspectiva Financiera/Clientes (revisar potencial de mercado). *40*

4.4.2 Perspectiva Procesos Internos. *41*

4.4.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. *41*

4.5 Estrategias 42

4.5.1 Matriz FODA. *42*

4.6 Proyectos estratégicos 43

5 PLANEACIÓN O FORMULACIÓN OPERATIVA Y DE LA ORGANIZACIÓN 48

5.1 Cadena de Valor 48

5.1.1 Procesos Estratégicos. *48*

5.1.2 Procesos Operacionales. *49*

5.1.3 Procesos de apoyo. *50*

5.2 Organigrama 51

5.2.1 Organigrama Estructural. *51*

5.2.2 Organigrama Funcional. *53*

5.3 Políticas 55

5.3.1 Administrativas. *55*

5.3.2 Para Empleados. *55*

5.3.3 Clientes. *56*

5.3.4 Proveedores. *56*

5.4 Localización 56

5.5 Control 56

6 ANÁLISIS FINANCIERO 60

6.1 Preparación de Información Componente Financiero 60

6.1.1 Inversión Inicial. *60*

6.1.2 Presupuesto de costos y gastos. *62*

6.1.3 Presupuesto. *72*

6.1.4 Estados Financieros. *74*

6.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados 77

6.2.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN). *77*

6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR). *77*

6.2.3 Tasa de Descuento. *78*

6.2.4 Período de Recuperación de Inversión. *79*

6.2.5 Relación Beneficio Costo. *80*

6.2.6 Punto de equilibrio. *80*

6.2.7 Indicarodes financieros *82*

6.2.8 Análisis de sensibilidad. *84*

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 85

7.1 Conclusiones 85

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tasas y Contribuciones del Valor Agregado Bruto Por Industria 10

Figura 2. Proyección grafica del precio del metro cuadrado..... 14

Figura 3. Proyección del PIB Per Cápita..... 17

Figura 4. Evolución del Salario Básico 19

Figura 5. Mediana del Ingreso laboral..... 19

Figura 6. Evolución de la tasa de fertilidad promedio 24

Figura 7. Plantilla Canvas VMS..... 31

Figura 8. Curvas de valor de la industria de intermediación inmobiliaria 32

Figura 9. Journey Map de la organización y el vendedor propietario..... 34

Figura 10. Journey Map de la organización y el comprador interesado 34

Figura 11. Journey Map de la organización para asesoría ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 12. Mapa Estratégico..... 47

Figura 13. Mapa de Procesos..... 48

Figura 14. Organigrama Estructural Etapa 1..... 51

Figura 15. Organigrama Estructural Etapa 2..... 51

Figura 16. Organigrama Funcional Etapa 1 53

Figura 17. Organigrama Funcional Etapa 2 54

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proyección del precio del metro cuadrado 14

Tabla 2. Variación mensual con respecto al promedio..... 15

Tabla 3. Numero de anuncios de Properati..... 15

Tabla 4. Variación mensual con respecto al promedio..... 16

Tabla 5. Proyección del PIB Per Cápita 17

Tabla 6. Variación mensual con respecto al promedio..... 18

Tabla 7. Variación mensual con respecto al promedio..... 18

Tabla 8. Precio promedio por sector..... 20

Tabla 9. Precio del arriendo por sector 21

Tabla 10. Cuota mensual promedio de distintas entidades financieras..... 22

Tabla 11. Sueldo mínimo sectorial para solicitar un crédito hipotecario..... 23

Tabla 12. Proyección de la tasa de fertilidad..... 24

Tabla 13. Matriz FODA VMS 42

Tabla 14. Ejemplo de ficha de proyecto – Proyecto 1..... 43

Tabla 15. Actividades de Monitoreo Administrativo 57

Tabla 16. Actividades de Monitoreo Administrativo de Empleados..... 58

Tabla 17. Actividades de Monitoreo Administrativo de Clientes..... 59

Tabla 18. Actividades de Monitoreo Administrativo de Proveedores 59

Tabla 19. Activos Fijos 60

Tabla 20. Equipos de Oficina..... 61

Tabla 21. Equipos de Computo 61

Tabla 22. Muebles y Enceres 61

Tabla 23. Composición del Costo de Ventas..... 62

Tabla 24. Mano de Obra Operativa Etapa 1..... 63

Tabla 25. Mano de Obra Operativa Etapa 2 ..... **63**
Tabla 26. Suministros de Operación **64**
Tabla 27. Gastos Administrativos **65**
Tabla 28. Depreciaciones **66**
Tabla 29. Gastos de Constitución **66**
Tabla 30. Suministros de Oficina **67**
Tabla 31. Arriendos **67**
Tabla 32. Sueldos Administrativos Etapa 1 ..... **68**
Tabla 33. Sueldos Administrativos Etapa 2 ..... **68**
Tabla 34. Composición del Gasto de Ventas **69**
Tabla 35. Sueldos y Salarios Ventas Etapa 1 ..... **69**
Tabla 36. Sueldos y Salarios Ventas Etapa 2 ..... **70**
Tabla 37. Composición del financiamiento **70**
Tabla 38. Composición del origen de capital **72**
Tabla 39. Ventas por año **72**
Tabla 40. Ingreso por ventas desglosado ..... ¡Error! Marcador no definido.
Tabla 41. Total egresos anuales **73**
Tabla 42. Estado de situación proyectado **74**
Tabla 43. Estado de resultados integrales **75**
Tabla 44. Flujo de caja **76**
Tabla 45. Cálculo del VPN o VAN **77**
Tabla 46. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno **78**
Tabla 47. Composición de la tasa de retorno **78**
Tabla 48. Cálculo del PRI **79**
Tabla 49. Resultado del PRI **79**
Tabla 50. Cálculo del Costo Beneficio **80**
Tabla 51. Cálculo del Punto de Equilibrio **81**

Tabla 52. Indicadores financieros ..... ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 53. Cambio en el estado de resultados entre 2022 y 2023..¡Error! Marcador no definido.

Tabla 54. Resumen de escenarios 84

Tabla 55. Variaciones de costos y ventas para los escenarios 84

RESUMEN EJECUTIVO

La presente propuesta de plan de negocios consiste en crear la organización VMS Bienes Raíces Cía. Ltda. Y como principal objetivo desarrollar y probar la rentabilidad de un modelo de negocio sistemático, basado en la gestión por procesos para la actividad económica de intermediación inmobiliaria, aplicado al Distrito Metropolitano de Quito y los valles que se encuentran en sus cercanías; a través de realizar una investigación de estudio descriptivo de carácter cualitativo que haga uso de herramientas técnicas como la investigación documental, entrevistas y observación, creando el mencionado modelo organizacional de estructura horizontal la cual crece por etapas, debido a que se establece en inversión de recursos propios sin financiamiento, la cual, basada en la teoría de procesos, se estructura en equipos específicos para cada uno, ofrecer un servicio eficiente, creando una cadena de procesos simplificada que compite disruptivamente con el modelo tradicional del mercado el cual se encuentra dominado por agentes inmobiliarios individuales que no aprovechan los beneficios de la división del trabajo y entorpecen el servicio encadenándolo a su disposición temporal; por lo que este modelo tiene como ventaja competitiva de calidad su eficiencia y capacidad.

ABSTRACT

This business plan proposal consists of creating the organization VMS Bienes Raíces Cía. Ltda. *with the main objective of developing and testing the profitability of a systematic business model, based on process management for the economic activity of real estate brokerage, applied to the Metropolitan District of Quito and the valleys that are in its vicinity; through carrying out a qualitative and quantitative descriptive study investigation that makes use of technical tools such as documentary research, interviews and observation, creating the aforementioned organizational model that owns a horizontal structure which grows in stages, because it is established in investment of own resources without financing, which, based on the theory of processes, is structured in specific teams for each one process, to offer an efficient service, creating a simplified chain of processes that disruptively competes with the traditional market model which is dominated by individual real estate agents who do not take advantage of the benefits of the division of labor and hinder the service chaining it to their temporary disposition; Therefore, this model has as a competitive quality advantage its efficiency and capacity.*

INTRODUCCIÓN

La intermediación inmobiliaria es una profesión naciente en la roma antigua, la cual consiste en acercar un posible comprador o arrendador a un propietario que tenga interés de enajenar o poner en alquiler el bien inmueble por un porcentaje menor del total de la venta o de una parcialidad de alquiler, este giro de negocio se ha desarrollado de una manera individual, fuera del enfoque de la industrialización, lo que ha causado que se desperdicien todos los beneficios que esta genera.

El problema generado por el desarrollo fuera del enfoque industrial que se ha mencionado antes desemboca en que la intermediación se vea dificultada por la poca disponibilidad de un único agente inmobiliario, desperdiciando la eficiencia que puede alcanzar el servicio.

Es por esto que el presente plan de negocios consiste y tiene como objetivo general diseñar y desarrollar un modelo de operación para el giro del negocio de la intermediación inmobiliaria con base en la gestión por procesos y probar la posible rentabilidad de dicho sistema. El alcance de esta investigación se aplica al Distrito Metropolitano de Quito y sus valles aledaños durante el año 2022 hasta el año 2026, específicamente a la industria inmobiliaria.

Esta investigación se realizará mediante el estudio descriptivo y comparativo de tipo cualitativo, utilizando teoría fundamentada y técnicas de observación participante.

Las limitaciones de esta investigación dependen de la falta de datos estadísticos que sean importantes para esta investigación y no se puedan recolectar a través del diseño metodológico, o debido al límite temporal y las prioridades para la disposición de dicho tiempo.

1 METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

1.1 Titulo

Propuesta de plan de negocios para el desarrollo de un modelo empresarial perteneciente al sector de intermediación inmobiliaria basado en la gestión por procesos.

1.2 Planteamiento del problema

En el modelo usual correspondiente a la industria de intermediación inmobiliaria el encargado de producir el servicio y desarrollar todo el giro de negocio termina siendo el agente inmobiliario, generando estrés y cuellos de botella en su trabajo, porque se obliga a estar pendiente de todos los procesos del negocio y tiene que intercalarlos entre los procesos de distintos clientes, generando que el desarrollo del servicio se encadene a la disposición de dicho agente.

Esto endurece el mercado inmobiliario al haber muchos competidores en las mismas áreas, está competencia desperdicia la capacidad de cooperación y sinergia además de generar un ambiente tenso entre los integrantes del mercado. A su vez desaprovecha la demanda ya que la gestión de un solo agente no permite aprovechar el tiempo óptimamente para ofrecer el servicio a todo el volumen de clientes posibles, mucho más cuando el mismo agente tiene varios inmuebles que gestionar al mismo tiempo.

Al final la suma de estos factores genera el incumplimiento de las expectativas del cliente con respecto a los servicios de la intermediación inmobiliaria, en especial con respecto al tiempo en el que se finaliza efectivamente el servicio y esto termina en crear mala reputación de la industria, de los corredores y de las firmas de bienes raíces.

1.3 Objetivo General

Desarrollar un modelo organizacional para el servicio de intermediación inmobiliaria con base en la gestión por procesos que busque aprovechar la sinergia de una organización y que sea aplicable y rentable en la industria inmobiliaria de la ciudad de Quito.

1.4 Objetivos Específicos

- Conocer e identificar la situación del mercado inmobiliario de Quito
- Conocer la estructura predilecta de los actores intermediarios del sector inmobiliario de Quito

- Diseñar un modelo organizacional basado en la gestión por procesos para la industria de intermediación inmobiliaria de Quito
- Probar la aplicabilidad de dicho proyecto.

1.5 Justificación

A diferencia del modelo tradicional de agentes inmobiliarios, la aplicación de un modelo organizacional basado en la gestión por procesos es beneficiosa porque genera un mejor desempeño y desarrollo del servicio de intermediación, así como una reducción de tiempo en el cumplimiento del servicio.

Esto se debe a que el modelo organizacional basado en la gestión por procesos se enfoca en la visión del cliente, gestionando de manera estructurada los procesos necesarios del giro de negocio y se busca la mejora continua a través de los mismos (ISOTools [IT], 2016). Es decir, separa y trabaja en cada una de las etapas del desarrollo del servicio, utilizando áreas con equipos específicos para cada una de estas interrelacionadas como un sistema, lo que reduce el tiempo de cumplimiento de los procesos debido a que no mantiene cuellos de botella generados por los agentes inmobiliarios al tener que gestionar y desarrollar todo el giro de negocio independientemente.

Otro de los beneficios asociados al uso de un modelo basado en la gestión por procesos es que al no trabajar de manera aislada divide las responsabilidades liberando el estrés de los empleados y enfocándolos hacia una tecnificación en cada uno de los procesos, lo que genera una mayor eficiencia, productividad y satisfacción del cliente. Esto se debe a que al igual que se menciona en el anterior párrafo, una sola persona no tiene que estar al pendiente de todos los procesos, por lo que reduce el tiempo de cambiar entre las distintas tareas de los mismos; también reduce la cantidad de habilidades y conocimientos necesarios a la vez que también lo hace con los costos y deja espacio para especializarse en los procesos generando que el desarrollo del servicio no se encadene a la disponibilidad del agente inmobiliario.

Por otra parte, este modelo integra los beneficios de la sinergia, aumentando la calidad y productividad de la organización en la entrega del servicio a través de la acción cooperativa de un sistema, con respecto al modelo tradicional de agentes inmobiliarios. Por último, otra ventaja existente de la gestión por procesos es que estos pueden ser medibles y evaluables, lo que permite ajustarlos en función de la mejora continua y de mayor satisfacción del cliente (Fernández, 2014) (pp. 154-155).

1.6 Metodología de la investigación

1.6.1 Campo o universo de la investigación.

El universo de esta investigación corresponde a la industria de intermediación inmobiliaria y las industrias que influyen en ella como es el sector de la construcción y la comercialización para el Distrito Metropolitano de Quito y sus valles aledaños, provincia de Pichincha, Ecuador.

1.6.2 Tipo de estudio.

La metodología para utilizar en el diseño del modelo de negocio a proponer se realiza a través de un estudio descriptivo y comparativo, de naturaleza temporal transversal y retrospectiva, de tipo cualitativo, que utiliza teoría fundamentada y técnicas de observación participante, entrevistas a profundidad y técnicas documentales y textuales.

1.6.3 Método de investigación.

El método de investigación está compuesto por el uso de las siguientes fuentes primarias y secundarias de las cuales se recabará la información y se procesará con el fin de dar respuesta a la problemática que da inicio a la ya mencionada investigación.

1.6.3.1 Fuentes primarias.

Los sujetos de estudio serán las distintas empresas y personas naturales que se dediquen o se hayan dedicado a la intermediación inmobiliaria, así como personas y empresas que hayan requerido y contratado dicho servicio. A su vez también será objeto de estudio el modelo de intermediación basado en Agentes inmobiliarios del cual se recopilará información a través de los sujetos mencionados anteriormente. Como técnicas de recolección de datos se utilizarán, entrevistas a profundidad y observaciones, respaldadas con guías de entrevistas y guías de observación que procederán a ser procesadas en resúmenes narrativos, diagramas de flujo y otras herramientas de la calidad.

1.6.3.2 Fuentes secundarias.

A su vez también serán objeto de estudio el mercado de intermediación inmobiliaria y el modelo de intermediación basado en Agentes inmobiliarios, así como modelos cooperativos y sistemáticos para el servicio de intermediación inmobiliaria, y las posibles ventajas que se pueda generar al aplicar un modelo

de gestión por procesos. Esto a través de fuentes textuales y bibliográficas, se trate de revistas indexadas, registros o cualquier otra fuente académica, periodística, que pueda respaldar su información científicamente. Así como los posibles registros estadísticos existentes en Instituto Nacional de Estadística y Censos, así como en el Banco Central del Ecuador. Para estas fuentes se utilizará la investigación documental como técnica de recolección, siendo los instrumentos de respaldo, Notas bibliográficas, Listas de verificación o argumentos de autoridad e históricos como son los casos legales y de institutos de regularización y/o certificación; el procesamiento de estos datos se llevará a cabo a través de resúmenes narrativos, tablas y figuras.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

Según Zambrano (2012), El corretaje es un contrato comercial por el cual un actor que se denomine corredor, intermedia y gestiona una conexión entre dos o más personas con el fin de acercar a las partes para celebrar la compraventa o el arrendamiento de un bien inmueble. A este acto de comercio es al que entendemos como intermediación inmobiliaria, acto que nace del urbanismo y la propiedad privada de las "Polis" griegas y que dio paso al nacimiento de este acto entre los ciudadanos ricos de la ciudad de Roma, como indica Borja (S.F.).

La intermediación inmobiliaria en el distrito metropolitano de Quito y los distintos valles aldeanos es un acto de comercio asentado e incluso regulado bajo la ley de corredores de bienes raíces publicada en 1984, así también existen asociaciones regionales que respaldan el ejercicio, como es el caso de la ACBIR, la asociación de corredores de bienes raíces, en el caso de Quito, la sede ACBIR Pichincha.

El modelo que se encuentra en mayoría y en auge para el servicio de intermediación inmobiliaria es el de agentes de bienes raíces, los cuales, realizan todo el servicio de la correduría independientemente para cada uno de los clientes. Según la página Neuvoo (S.F.) un agente inmobiliario tiene más de veinte tareas únicas en la intermediación de un inmueble que van desde recibir ofertas de venta de propietarios, contratar peritos, negociar con el vendedor, establecer un contrato, promocionar, hacer papeleo, generar visitas, mostrar el inmueble, recibir ofertas, negociar con el vendedor, etc. Si es que esto es sintetizado nos encontramos con tres macroprocesos, en síntesis, la captación, la promoción y la venta; que el agente de bienes raíces realiza por sí solo.

La gestión por procesos es una propuesta administrativa sobre el modelo organizacional enfocado en la visión al cliente y con enfoque a procesos de manera estructurada y a los cuales es aplicable la mejora continua. Esta propuesta fue desarrollada a partir de las diferentes escuelas administrativas a lo largo del tiempo, pero se puede decir que la primera aproximación al enfoque lo produce Mary Parker Follet, reevaluando las ideas de Taylor explicando, según el repositorio de la universidad EAFIT de Colombia (S.F.), "la importancia de la participación a todo

nivel, el entrelazamiento y la integración para que todos trabajen coordinadamente y sin subordinamiento".

Pero las ideas de Taylor están más vinculadas a la gestión por procesos de lo aparente, puesto que los fundamentos propuestos por Taylor están basados en el paradigma de la división del trabajo, paradigma vinculado al principio de la sinergia la cual es definida por la teoría general de los sistemas; propuesta por Ludwing Von Bertalanffy (1951); según el documento "1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS", encontrado en el repositorio de la universidad EAFIT de Colombia; como el efecto de generar un producto mayor que el de la suma de los productos generados de manera independiente al ser originada por la acción conjunta de un sistema, y teoría que también define a la organización como "Un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático" (Bertalanffy L,1951). Estas ideas fueron abordadas, para luego ser tomadas por Taylor, por el filósofo y economista escocés Adam Smith(1776), en el libro la riqueza de las naciones (p. 37), en donde habla de la división del trabajo y describe a este paradigma como el principio de dividir las tareas de manera específica entre las personas que genera mayor productividad y calidad debido a la especialización de los individuos en un proceso especifico, libera el tiempo y la procrastinación del cambio de tareas y mejora considerablemente la eficiencia al utilizar herramientas específicas para cada uno de los procesos; y es de esta manera que la llamada por Smith "división del trabajo" y que es posible entender como la aplicación del enfoque por procesos, genera la llamada sinergia y es predecesora de la gestión por procesos.

La mejora continua aparece en el marco de la gestión por procesos desde las diversas escuelas de pensamiento administrativo, ya sea por la teoría del desarrollo organizacional de McGregor en la mejora de procesos orientados a las personas, o desde Follet proponiendo mejoras de coordinación en la planeación y en las políticas. La mejora continua es el principio de mantener un ciclo ininterrumpido de mejora, en los productos, servicios y procesos de una organización de manera estudiada, planificada, aplicada y controlada. (Universidad de los llanos [UNILLANOS], S.F.)

La mejora continua si bien es propuesta a grandes rasgos por distintas escuelas

administrativas, esta llega a desarrollarse de manera más tangible en la filosofía Kaizen en Japón, basada en el precepto “Hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy” y es de esta manera que trasciende desde un principio a la filosofía de mejorar continuamente, misma que es aprovechable en la gestión por procesos y por lo tanto llega a ser un principio fundamental de la misma. (EAE Business School [EAE], 2021)

2.2 Marco Conceptual

Corretaje inmobiliario. – “El corretaje es un contrato comercial por medio del cual una persona denominada corredor, el cual debe tener conocimiento en el mercado, es intermediario para poner en contacto a dos o más personas, con el objetivo de que celebren un negocio comercial” (Zambrano, 2012) encontrado en el documento “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN LA EMPRESA “INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA” UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS” (Albornoz, 2015)

Agente de bienes raíces. - Es la persona encargada de realizar el ejercicio de intermediación inmobiliaria de manera profesional “sin estar vinculado con las partes pues su papel fundamental es ser un simple intermediario para facilitar el acercamiento de las partes.” (Zambrano, 2012) encontrado en el documento “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN LA EMPRESA “INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA” UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS” (Albornoz, 2015)

Gestión por procesos. - “Una manera diferente de organizar el trabajo, en la cual se pone el foco de atención en la visión del cliente. De esta forma, se gestionan los procesos de una forma estructurada y se busca su mejora continua.” (IsoTools, 2016)

Sinergia. - “Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales” (Real Academia Española [RAE], 2005).

División del trabajo. - “La división del trabajo consiste en la partición de las diferentes tareas que conforman el proceso productivo de un bien o servicio, el cual

se reparte entre un grupo determinado de personas.” (Morales, S.F.) Basado en el libro “La riqueza de las naciones de Adam Smith (1776).

Mejora continua. - “Ciclo ininterrumpido a través del cual se identifican aspectos a mejorar, se planea cómo realizar la mejora, se implementa, se verifican los resultados y se actúa de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer nuevas metas.” (Unillanos, S.F.)

Competencia perfecta. - “La competencia perfecta en un mercado significa que ninguno de los agentes puede influir en el precio del bien o servicio, es decir, tanto los vendedores como compradores son precio-aceptantes.” (Galán J., 2015)

3 ANALISIS DEL ENTORNO Y MODELO DE NEGOCIO

3.1 Levantamiento de información

Los antecedentes de la industria de intermediación inmobiliaria se encuentran íntimamente relacionados con el resto del sector inmobiliario, puesto que la producción final de bienes inmuebles se relaciona con las ventas que se generan sobre estos, en este sentido se pueden observar los siguientes resultados estadísticos.

Según datos del Banco Central del Ecuador (2022) para el primer trimestre del año 2022 y en proyección del resto del año, la variación del Valor Agregado Bruto (VAB) de la industria de Construcción es de -0.5/30, es decir -1.67% en relación del año anterior, por otro lado, las actividades inmobiliarias se encuentran dentro de la categoría de Otros servicios, junto a entretenimiento, recreación, etc., por lo que no es posible cuantificar la variación única de las actividades de intermediación inmobiliaria, esta categoría tiene un crecimiento de 2.9/30, 9.67%.

Mientras tanto la proyección interanual de la contribución del Valor Agregado Bruto de Construcción al valor del PIB es de -3%, mientras que para la categoría de Otros servicios la contribución del VAB al valor del PIB es de 20%.

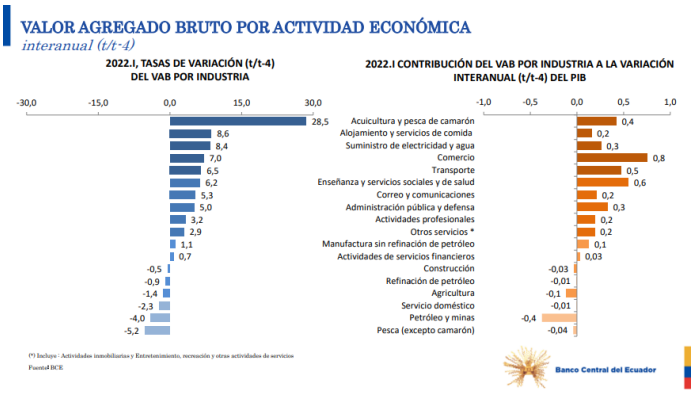


Figura 1. Tasas y Contribuciones del Valor Agregado Bruto Por Industria

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020, pág. 18)

3.1.1 Descripción general de la idea de negocio.

La idea de negocio de este proyecto es una organización dedicada a la intermediación inmobiliaria que esté diseñada en base a la gestión por procesos, a la cohesión, las interrelaciones y la mejora continua, a diferencia de los modelos tradicionales de intermediación inmobiliaria, los cuales se manejan a través de agentes inmobiliarios.

3.1.1.1 Nombre Razón Social.

El nombre por el cual se va a manejar el plan de negocios es VMS BIENES RAICES CIA. LTDA., con una constitución empresarial de tipo sociedad de responsabilidad limitada. Este tipo de sociedad tiene la capacidad de realizar actos de comercio desde su constitución sin tener que inscribir una licencia de comercio.

3.1.1.2 Tipo y descripción de empresa.

El tipo de empresa es de servicios, perteneciente a la industria de intermediación inmobiliaria, de CIU: L6820.01 y L6820.02, la empresa se dedica a ofertar el servicio de corretaje inmobiliario, intercediendo entre un cliente interesado en la enajenación o arrendamiento del inmueble con el fin de conectar al vendedor con un comprador o arrendatario, a cambio de obtener una comisión porcentual o pactada de la transacción comercial que se realice.

La organización estará dividida en equipos para cada una de las etapas necesarias para el desarrollo del servicio; con una estructura horizontal, apegándose a un modelo de gestión por procesos.

3.1.1.3 Condiciones actuales de las empresas productos/servicios/sector escogido en el mercado Potencial.

Al buscar información de empresas inmobiliarias dentro de Quito, se encuentra en su mayoría empresas como RE/MAX, Plusvalía, Inmoamigo o “los 10 mejores agentes inmobiliarios de Quito”, a su vez también se pueden encontrar firmas de correduría inmobiliaria como La Coruña, Proinmobiliaria, entre otras. A simple vista no encontramos un problema en eso, pero, así como podemos ver en la descripción acerca de RE/MAX en la página de la organización, donde indica, “Proveyendo a los agentes y brokers con las mejores herramientas, soporte evaluable y capacitación constante, RE/MAX asegura un alto y consistente estándar de servicios inmobiliarios a todos nuestros clientes”, se puede observar que el sistema utilizado es tradicional, basado en

agentes inmobiliarios, el cual consiste en que el agente busca y capta propiedades, las caracteriza, procede a promocionarlas, a generar visitas y a cerrar ventas.

3.2 Análisis del Entorno

3.2.1 Análisis del entorno general.

3.2.1.1 Factores Políticos.

Son acciones y procesos de carácter político que intervienen dentro de un país, sector o industria, estos pueden incluir normativas jurídicas que modifiquen el entorno de una industria o ser simplemente cambios en el clima político que alteren dicho entorno.(Tatiana Sánchez, 2018)**.**

El día 24 de febrero del 2022 Rusia empezó una guerra de invasión en Ucrania, específicamente en el Dombass, esta guerra desencadenó problemas y tensiones más allá del aspecto militar, específicamente en el ámbito económico.

- *Escases de materiales a causa de la guerra Rusa-Ucraniana*

Esta invasión por parte del kremlin causó sanciones financieras y comerciales hacia Rusia por parte de varios países, incluyendo Estados Unidos y la Unión Europea, derivando en los llamados bloqueos comerciales, generando que el precio de determinadas materias primas aumentara de valor en el mercado. Una de estas materias primas específicamente es el níquel, del cual Rusia es el tercer mayor productor a nivel mundial y el productor del 17% del níquel “Clase 1”, es por esto por lo que este material, el cual se utiliza para la fabricación del acero, subió hasta un 60%. (Thomas Biesheuvel, 2022)

Esta subida causo un incremento del precio del acero en 20% pasando de los treinta mil a más de los cuarenta mil dólares, así como también causó un aumento entre otros metales. Todo esto impacta directamente en el precio de la materia prima para la construcción y genera que el precio de los inmuebles aumente.

- *Subida del petróleo*

El conflicto bélico también causó aumentos en el sector energético, específicamente en el petróleo y sus derivados; para Ecuador el petróleo de referencia es el WTI, este llegó a cerrar el día 2 de marzo con cotización de USD 110,6 cada barril, lo que a su vez causo el encarecimiento de los combustibles importados, siendo estos el GLP, gasolina y diésel. Este aumento causa que todo el transporte se encarezca y de manera indirecta causa la

subida de la adquisición de la materia prima para la construcción, por lo que aumenta el valor de los inmuebles de igual manera.

3.2.1.2 Factores Económicos.

Según la EAE Business School (2021), los factores económicos son todas las tendencias económicas que afectan a la organización, su giro de negocio y su desempeño en la consecución de sus objetivos.

- *Inflación del sector inmobiliario.*

La avaluación de los inmuebles es un factor típico en la economía, esto se debe a que la densidad poblacional va en aumento mientras que el número de lotes es limitado, además de esto hay proyectos y beneficios que generan preferencia por determinados sectores o inmuebles, elevando su precio.

Si a esto se le suma la constante devaluación del dólar con respecto a los productos, por la cantidad de dólares que se imprimen anualmente aumentando el volumen monetario, con especial mención al volumen impreso para solventar bonos estatales durante la pandemia causada por el virus sars-cov2; problema que actualmente aun faculta a china a cerrar sus fronteras, causando cortes en las cadenas de suministros lo que empeora el problema inflacionario estadounidense, devaluando el dólar.
La suma de todas estas variables causa que el precio de los inmuebles se avalué con respecto al dólar constantemente y que siempre o en la mayoría de casos mantenga una tendencia alcista.

Para levantar un análisis a nivel de la ciudad de Quito, se tomaron datos del precio del metro cuadrado mensual del Reporte del Mercado Inmobiliario – Quito Abril 2022 de la plataforma PROPERATI Blog; hay que mencionar que estos datos no permiten hacer estimaciones estadísticas precisas, debido a las variaciones no tendenciales correspondientes a los años 2020 y 2021, los cuales son afectados por el ya mencionado cisne negro del virus SARS-COV 2, siendo de esta manera, se calculó el precio promedio anual del metro cuadrado en la ciudad de Quito y se proyectó con un análisis de regresión logarítmica, por ser el cual arrojó un valor de correlación más alto (0.8469); los datos históricos y proyectados junto con su respectivo grafico de tendencia son los siguientes:

Tabla 1. Proyección del precio del metro cuadrado

	Año	#	Precio m2	Variación
histórico	2017	1	1.102.28	-
	2018	2	1.213.74	10.11%
	2019	3	1.318.83	8.66%
	2020	4	1.257.78	-4.63%
	2021	5	1.307.86	3.98%
	2022	6	1.329.15	0.78%
Proyectado	2023	7	1.356.94	2.09%
	2024	8	1.372.98	1.18%
	2025	9	1.387.13	1.03%
	2026	10	1.399.79	0.91%

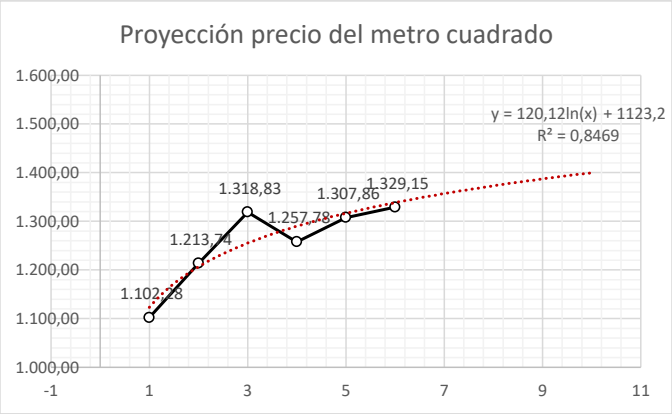


Figura 2. Proyección grafica del precio del metro cuadrado

También es necesario mencionar que estos datos pueden variar en el futuro dependiendo del ajuste que presente la economía, con el fin de corregir la tendencia de los precios.

Por otra parte, al usar la información generada se calcularon las variaciones mensuales del precio del metro cuadrado con respecto al precio promedio anual, y en base a la ley de la oferta y la demanda, suponiendo que las variaciones del precio son directamente proporcionales a las variaciones de la demanda en una relación de 1 a 1, por falta de datos

históricos de la organización podemos tomarlos como parte de un indicador estacional de la demanda; los resultados de este análisis serían los siguientes.

Tabla 2. Variación mensual con respecto al promedio

Variación mensual con respecto al promedio		
MES	**VARIACIÓN**	**ESTACIONALIDAD**
ENE	-5%	7.93%
FEB	-4%	8.00%
MAR	-3%	8.08%
ABR	-3%	8.11%
MAY	-2%	8.18%
JUN	1%	8.39%
JUL	2%	8.50%
AGO	3%	8.55%
SEP	2%	8.53%
OCT	3%	8.61%
NOV	3%	8.61%
DIC	2%	8.50%
		100.00%

También de dicha plataforma y esta vez utilizando la base de datos gratuita que la plataforma ofrece al público se encontró como parte del análisis de la oferta de inmuebles que la cantidad de anuncios publicados en el año 2021 y 2022 son los siguientes.

Tabla 3. Numero de anuncios de Properati

Año y Operación	Suma de Inmuebles
2020	**177226**
Alquiler	65630
Alquiler temporal	31
Venta	111565
2021	**111758**
Alquiler	36284
Alquiler temporal	135
Venta	75339

- *Desarrollo de ingresos, sueldos y salarios*

Para este plan de negocio es importante conocer la situación y el crecimiento salarial del Ecuador como parte del análisis del entorno económico debido a que esto influye en la capacidad de los residentes del distrito metropolitano de Quito para adquirir o arrendar

inmuebles, por lo que es una variable de la demanda y faculta el desarrollo del giro de negocio.

Es de esta manera que se toman varios análisis estadísticos del Ecuador para poder entender de mejor manera la situación del ingreso per cápita, el primero de estos es el PIB Per Cápita o Producto Interno Bruto por habitante, este hace referencia al valor invertido para la creación de bienes y servicios finales. (Arias, 2012) dividido para el número total de habitantes del país, este dato se vincula a la situación salarial debido a que es la cantidad invertida en una sociedad y de acuerdo al modelo económico IS-LM es el ingreso antes de ser descontado el ahorro y los impuestos. Siendo así, son tomados los datos de la base del Banco Mundial, siendo los históricos son los siguientes:

Tabla 4. Variación mensual con respecto al promedio

Año	**#**	**PIB PC**	**Mensual**	**Variación**
2000	41	1,445.28	120.44	-8%
2001	42	1,894.62	157.88	31%
2002	43	2,172.10	181.01	15%
2003	44	2,425.85	202.15	12%
2004	45	2,691.28	224.27	11%
2005	46	3,002.14	250.18	12%
2006	47	3,328.88	277.41	11%
2007	48	3,567.84	297.32	7%
2008	49	4,249.02	354.08	19%
2009	50	4,231.62	352.63	0%
2010	51	4,633.59	386.13	9%
2011	52	5,200.56	433.38	12%
2012	53	5,682.05	473.50	9%
2013	54	6,056.33	504.69	7%
2014	55	6,377.09	531.42	5%
2015	56	6,124.49	510.37	-4%
2016	57	6,060.09	505.01	-1%
2017	58	6,213.50	517.79	3%
2018	59	6,295.93	524.66	1%
2019	60	6,222.52	518.54	-1%
2020	61	5,600.39	466.70	-10%
2021	62	5,835.61	486.30	4%

A estos datos les es aplicado un análisis de proyección exponencial con una correlación de R2= 0.903, para poder alcanzar una posible estimación del PIB Per Cápita en los años futuros, de esta manera se obtienen los siguientes datos:

Tabla 5. Proyección del PIB Per Cápita

Año	#	PIB PC	Mensual	Variación
2022	63	6,839.61	569.97	17%
2023	64	7,165.16	597.10	5%
2024	65	7,506.21	625.52	5%
2025	66	7,863.49	655.29	5%
2026	67	8,237.78	686.48	5%
2027	68	8,629.88	719.16	5%
2028	69	9,040.65	753.39	5%

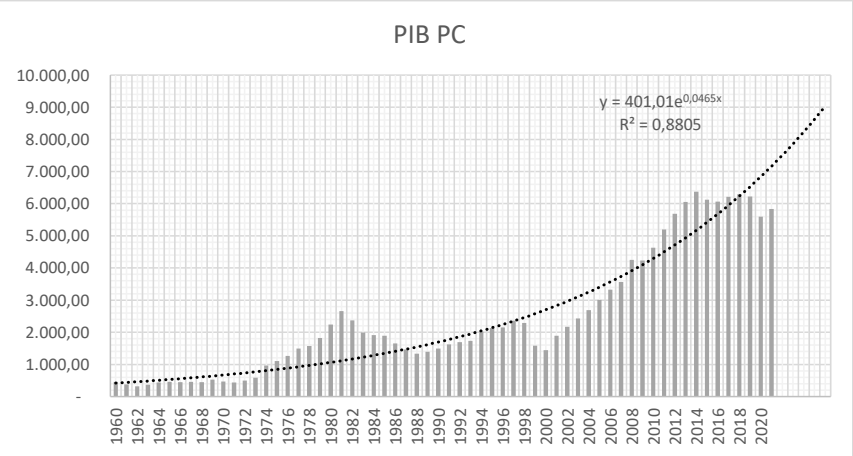


Figura 3. Proyección del PIB Per Cápita

Por otra parte, el segundo análisis corresponde al salario básico del país el cual presenta los siguientes datos históricos obtenidos de la página SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales (Delgado, 2021):

Tabla 6. Variación mensual con respecto al promedio

Año	**Dólares**	Variación
2011	264	-
2012	292	10.61%
2013	318	8.90%
2014	340	6.92%
2015	354	4.12%
2016	366	3.39%
2017	375	2.46%
2018	386	2.93%
2019	394	2.07%
2020	400	1.52%
2021	400	0.00%
2022	425	6.25%

A estos datos se les aplica un análisis de regresión lineal con una correlación de R2=0.9325 para poder suponer una posible evolución del sueldo básico en los años furos, realizado dicho análisis, son encontrados los siguientes datos:

Tabla 7. Variación mensual con respecto al promedio

Año	**Dólares**	**Variación**
2023	442.907	4.21%
2024	455.816	2.91%
2025	468.725	2.83%
2026	481.634	2.75%
2027	494.543	2.68%
2028	507.452	2.61%

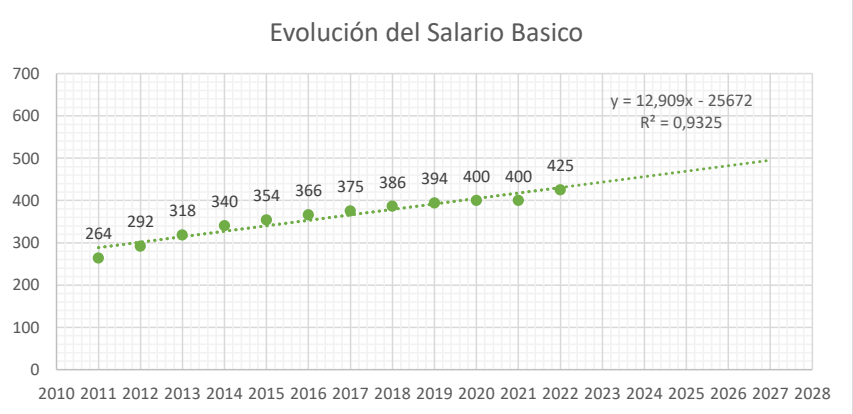


Figura 4. Evolución del Salario Básico

Por último es reconocido de igual manera para la investigación la importancia de la mediana del ingreso laboral, la cual nos permite conocer con mayor precisión el ingreso general de la población, para esto son usados los datos presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU, del primer trimestre del año 2022, la cual indica que a diciembre del 2021 la mediana del ingreso laboral promedio de los cuatro trimestres del 2021 es 446.72 dólares, como muestran las siguiente imagen.

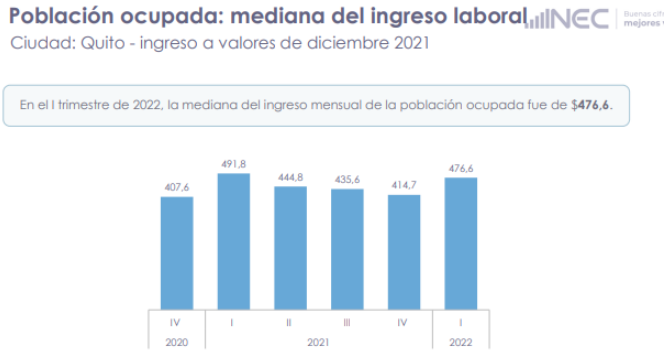


Figura 5. Mediana del Ingreso laboral

Fuente: (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2022, pág. 17)

Como parte del estudio económico es tomado como variable de gran importancia el ingreso mínimo requerido para la aprobación de un préstamo con el fin de adquirir un bien inmueble, estos préstamos por el volumen monetario que se requiere no suelen manejarse de tipo quirografario, sino más bien suelen ser manejados hipotecariamente, lo que significa que el bien inmueble a adquirir es un bien prendario a favor del prestamista mientras que el préstamo y sus intereses son pagados por el prestatario.

Siendo así, para poder realizar un análisis de esta variable se ha utilizado información del análisis previo "Sueldómetro" realizado por la plataforma PROPERATI Blog en el que se presentó el precio promedio de los inmuebles según el sector y barrio del Distrito Metropolitano de Quito, este análisis se realizó utilizando la información de los inmuebles más buscados publicados en la plataforma de PROPERATI que se encontraron entre los setenta a ciento sesenta metros cuadrados y que poseían entre dos a tres habitaciones, siendo de esta manera se presenta los promedios del costo de las propiedades por zonas, de 100 barrios analizados del Distrito Metropolitano de Quito, en la siguiente tabla:

Tabla 8. Precio promedio por sector

Zona	# Barrios	Precio Promedio Propiedad - Properati
Valle Tumbaco	25	205,967.28
Centro Norte	40	132,214.30
Centro Colonial	8	114,870.63
Sur de Quito	2	114,769.00
Valle Los Chillos	6	98,700.50
Norte de Quito	19	97,836.37
Total	**100**	

Sumado a esto también se calculó el precio promedio de los alquileres de los inmuebles de las zonas en que más desarrollo tendrá el plan de negocio, que tuviesen hasta tres dormitorios y que su precio no superase los dos salarios básicos unificados, para este análisis se utilizaron 8974 publicaciones de inmuebles en la plataforma Properati.

Tabla 9. Precio del arriendo por sector

Zona	Arriendo Promedio
Centro Norte	496.72
Norte De Quito	404.79
Valle Los Chillos	413.30

Utilizando estos datos y vinculándolos con las tasas de interés activas efectivas y el máximo de plazos permitido, se hace un análisis para de determinar la cuota mínima mensual factible a pagar según tres instituciones financieras, además del análisis realizado por la plataforma PROPERATI Blog, que operan en el Distrito Metropolitano de Quito, una institución estatal: El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), una institución de la banca privada: Banco Pichincha y una institución mutualista o cooperativa: Mutualista Pichincha; los elementos establecidos por cada una de las instituciones son las siguientes.

- PROPERATI Blog
    - Tasa activa efectiva referencial utilizada: 9.72%
    - Capital Máximo Financiado:75% del valor
    - Máximo de años plazo: 11 años y 10 meses
- BIESS
    - Tasa activa efectiva referencial utilizada: 9.97%
    - Capital Máximo Financiado:
        - 100% hasta $ 130000
        - 90% hasta $ 200000
        - 80% mayor que $ 200000
    - Máximo de años plazo: 25 años

- Banco Pichincha
    - Tasa activa efectiva referencial utilizada: 8.45%
    - Capital Máximo Financiado: 80% del valor
    - Máximo de años plazo: 20 años
- Mutualista Pichincha
    - Tasa activa efectiva referencial utilizada: 10.4%
    - Capital Máximo Financiado: 80% del valor
    - Máximo de años plazo: 20 años

Tabla 10. Cuota mensual promedio de distintas entidades financieras

Zona	**Cuota mensual promedio**			
	Properati	**BIESS**	**Banco Pichincha**	**Mutualista Pichincha**
Valle Tumbaco	1,602.98	2,003.42	1,846.84	2,286.24
Centro Norte	1,028.98	1,435.11	1,185.52	1,467.58
Centro Colonial	894.00	1,287.37	1,030.01	1,275.06
Sur de Quito	893.21	1,251.53	1,029.10	1,273.94
Valle Los Chillos	768.16	1,149.04	885.01	1,095.58
Norte de Quito	761.43	1,130.89	877.27	1,085.98

Partiendo del análisis y según los requisitos y condiciones de algunas entidades se procede a vislumbrar los posibles sueldos mínimos requeridos por los clientes compradores para adquirir un inmueble, el análisis desarrollado por PROPERATI Blog ha utilizado un criterio del treinta y cinco por ciento del salario como cuota de pago mensual, el BIESS el cuarenta por ciento del salario, mientras que la banca privada y la mutualista no mantienen como requisito un máximo porcentaje del salario que la cuota pueda alcanzar, así que para el cálculo del posible sueldo y con el fin de mantener más holgura para estas instituciones financieras, se ha establecido un máximo de cuota perteneciente al cincuenta por ciento del ingreso salarial, dando como resultado las siguientes estimaciones salariales que serían necesarias para adquirir un bien inmueble a través de préstamo hipotecario en las distintas zonas del Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 11. Sueldo mínimo sectorial para solicitar un crédito hipotecario

Zona	Sueldo mínimo			
	Properati	**BIESS**	**Banco Pichincha**	**Mutualista Pichincha**
Valle Tumbaco	4,579.93	5,008.55	3,693.68	4,572.47
Centro Norte	2,939.95	3,587.77	2,371.04	2,935.16
Centro Colonial	2,554.29	3,218.41	2,060.01	2,550.13
Sur de Quito	2,552.02	3,128.81	2,058.19	2,547.87
Valle Los Chillos	2,194.73	2,872.60	1,770.03	2,191.15
Norte de Quito	2,175.51	2,827.23	1,754.53	2,171.97

El análisis desglosado por cada uno de los 100 barrios estudiados se puede revisar dentro del determinado anexo.

3.2.1.3 Factores sociales.

- *"Son factores que están construidos por las interacciones que se generan entre las personas dentro de las áreas de manifestación social, en cualquier realidad concreta." (Dr. C. Omar Guzmán-Miranda, 2012)*
  - *Tasa de fertilidad*

    La tasa de fertilidad es un factor social que considerar debido a que este influye en el tamaño del grupo familiar o habitacional, así como también influye en el crecimiento demográfico de una sociedad. El primero de estas variables influencia en el proyecto ya que según la misma determina las características que una vivienda debe tener para ser habitable para dicho grupo familiar, mientras más grande es el mismo necesitará de mayor numero habitacional y siendo así de mayor espacio habitable, mientras que si dicho núcleo familiar es más reducido será necesaria una vivienda de características más reducidas.

    Por otro lado, el crecimiento demográfico que también es influenciado por la tasa de fertilidad influenciará en la cantidad de viviendas existentes y del costo sectorial de las mismas.

    Para tener mayor claridad sobre la situación de la tasa de fertilidad del país se han analizado los datos presentados por el banco mundial hasta 2019, donde se halla que la tasa promedio de fertilidad es de 2.403 hijos,

utilizando una proyección exponencial con un índice de correlación de 0.9883 para obtener las posibles tasas promedio durante la duración de este proyecto, los resultados de este análisis son los siguientes:

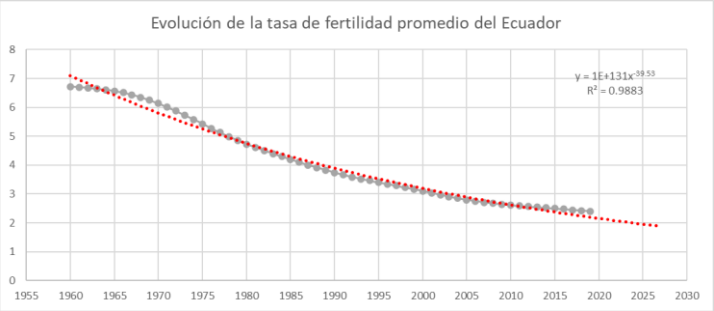


Figura 6. Evolución de la tasa de fertilidad promedio

Tabla 12. Proyección de la tasa de fertilidad

Año	Tasa de fertilidad
2011	2.59
2012	2.567
2013	2.544
2014	2.522
2015	2.499
2016	2.475
2017	2.451
2018	2.427
2019	2.403
2020	2.185
2021	2.143
2022	2.101
2023	2.061
2024	2.021
2025	1.982
2026	1.943
2027	1.906

3.2.1.4 Factores tecnológicos.

Los factores tecnológicos que influencian el proyecto principalmente vienen de la mano del desarrollo digital y los ecosistemas de este tipo. *''Un ecosistema digital es un conjunto de tecnologías de la información que se encuentran interconectadas entre sí."* (Saavedra, 2021), específicamente para este proyecto, dichas tecnología consisten en, tecnología fotográfica, edición fotográfica, edición de audio y video, plataformas digitales de promoción inmobiliaria, y redes sociales con la capacidad de difundir publicidad.

Para el proyecto no se analizará la situación de los softwares especializados en edición ni renderización, así como tampoco el desarrollo de la tecnología dentro de la fotografía digital, puesto que el desarrollo tecnológico especifico no es competencia de el plan de negocio, únicamente la funcionalidad, de dicha tecnología, la cual es la misma y mejora periódicamente para el manejo de los que las operan.

Por otro lado, es necesario analizar la capacidad y la tendencia de las redes sociales como vínculo entre el producto y el posible cliente comprador o arrendador.

- *Crecimiento del internet y de la era digital*

El medio digital es el medio con más crecimiento en la última década y es el más fuerte en capacidad de captación de los clientes, ya sea el comprador o vendedor. La elección de este medio como el principal se debe a que 10.17 millones de ecuatorianos son usuarios diarios de internet, mientras que 14 millones mantienen cuentas activas en redes sociales, haciendo que Facebook sea la red social con mayor posicionamiento y su promedio de uso en Ecuador sea de 18.5 minutos diarios, mientras que el promedio de páginas visitadas diariamente de 8.83, además de esto Facebook potencialmente puede alcanzar a 13 millones de ecuatorianos a través de la publicidad pagada. Por otro lado, La Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico publicó que entre el 2019 al 2021, el comercio electrónico de Ecuador aumento 700 millones de dólares llegando a 2.3 mil millones en comparación de los 2.23 mil millones del 2019. (Alvino, 2021)

3.2.1.5 Factores Ambientales.

Los factores ambientales para este proyecto tienen un grado de impacto alto debido a que la intermediación inmobiliaria se encuentra fuertemente correlacionada con la industria de la construcción, la cual es altamente impactante en el medioambiente a la vez que depende en gran medida de este. La construcción es participe de la contaminación

atmosférica en el 23%, en 40% de la contaminación del agua y en 50% de los residuos generados que se destinan al vertedero. (ARCHDESK, 2021)

- *Escases de arena de rio*

La arena es un material muy necesario para la industria constructora puesto que con esta se fabrica el hormigón, se fabrica el asfalto y también el vidrio, el problema es que no es posible utilizar cualquier arena, es necesario que la arena tenga una gran fricción y agarre, esto depende del tipo de grano de arena, siendo la de los ríos, playas o el fondo marino los que cumplen con estos requisitos. Pero esta arena también se agota, y al ser explotada destruye hábitats, contamina ríos y erosiona playas destruyéndolas. (ARCHDESK, 2021)

Es por eso que además de dejar una huella devastadora en el medioambiente también agota las localizaciones de donde se puede extraer el recurso natural, afectando en la oferta del mismo y directamente en el costo de las viviendas.

- *Escases de materiales de PVC*

El PVC es un material de gran importancia para la industria de la construcción y por ende para la intermediación inmobiliaria, ya que es el principal material para la producción de tuberías, los cuales son parte fundamental del inmueble y su capacidad habitacional. Siendo así, la situación del PVC se encuentra en una subida de precio, esto se debe según Joel Morales director de Poliolefinas para América de IHS Markit (2021), a la interrupción en las cadenas de suministro en la pandemia del COVID-19 o SARS-COV 2. Esto genera una presión inflacionaria sobre el PVC debido a que la interrupción de las cadenas de suministro genera retrasos en la entrega y por lo tanto escases de la oferta frente a la demanda, pero no lo es todo debido a que esta brecha ha sido incrementada por parte de la misma demanda, debido a los cambios de comportamiento y consumo generados por la pandemia ya mencionada, específicamente al consumo de empaques, alimentos y productos que necesitaran plástico, todo esto aumentando el precio del PVC (Alcántara, 2021).

3.2.1.6 Factores Legales.

Los factores legales son “Son las normativas y leyes que las compañías deben cumplir, como las del consumidor, las laborales, antimonopolios y regulaciones sobre seguridad. Además, algunos factores como la desregulación bancaria, la legislación sobre salarios mínimos, entre otros.” (Tatiana Sánchez, 2018) Es decir, son todas aquellas normas jurídicas que pueden afectar, limitar o beneficiar al proyecto.

Específicamente este plan se encuentra regulado por la Ley de Corredores de Bienes Raíces publicada en el Registro Oficial N° 790, el Código de Comercio publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 497 y la Ley de Compañías publicado en el Registro Oficial N° 312.

Para los intereses de este plan de negocio los factores legales más influyentes y que distinguen al tipo de organización del resto de giros de negocio, es la Ley de corredores de Bienes Raíces en la cual las normativas que más influirían en la organización según esta ley son:

> Art. 3.- Para ser corredor de bienes se requiere: a) Ser mayor de edad y hallarse habilitado para ejercer el comercio; 6 b) Obtener la licencia de corredor profesional; c) Haber tenido negocio o corretaje de bienes raíces por lo menos durante un año de actividad y obtener el certificado correspondiente del Ministerio de Educación, según el caso; d) Cumplir lo dispuesto en el artículo 77 del Código de Comercio y las demás leyes; y, e) Los demás requisitos contemplados en las diversas leyes.
>
> Art. 9.- (Reformado por Art. 28 de la Ley 12, R.O. 82-S, 9-VI-97). - El Ministerio de Educación, organizará y regulará como carrera intermedia, el corretaje de bienes raíces y otorgará el título de Corredor de Bienes Raíces, previo el cumplimiento de los correspondientes requisitos. Dicho título deberá ser registrado en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca.
>
> Art. 13.- En el caso de las personas jurídicas constituidas con el objeto de dedicarse al corretaje de bienes raíces, el gerente o representante legal será necesariamente un corredor profesional de bienes raíces. Las personas jurídicas podrán contratar personas que hagan las veces de agentes de bienes raíces.

> Art. 14.- … en el caso de las personas jurídicas, éstas responderán, como tales, por las operaciones de sus agentes. Los corredores que intervengan conjuntamente o las personas jurídicas legalmente constituidas serán igualmente responsables por los actos o contratos de sus apoderados, quienes sólo podrán ejercer este cargo con poder especial. Sin este poder, el procurador, sea persona natural o jurídica, no podrá intervenir ni menos autorizar ninguna operación propia del corredor profesional de bienes raíces.
>
> Art. 6.- (Reformado por Art. 28 de la Ley 12, R.O. 82-S, 9-VI-97). - Los corredores profesionales de bienes raíces percibirán por sus servicios, los honorarios fijados en el arancel que determinará el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, sin perjuicio de los convenios entre el corredor y su cliente. (Ley de corredores de bienes raices, 2008).

3.2.2 Entorno Específico.

3.2.2.1 Competidores.

Para el Distrito metropolitano de Quito, y en sus valles aledaños se pueden encontrar distintos tipos de ofertantes del servicio de intermediación inmobiliaria o promotores afines, en este sentido tenemos competidores directos y competidores indirectos.

Los competidores directos son empresas y personas naturales que efectúan directamente el servicio de intermediación inmobiliaria de manera presencial o tradicional, es decir, a través de realizar una obligación contractual con el cliente, promocionar el bien inmueble y realizar visitas presenciales con los posibles interesados. Dentro de estos competidores se encuentran todos los corredores inmobiliarios que tengan el estatus de socios activos de la Asociación de Corredores de Bienes Raíces de Pichincha (ACBIR PICHINCHA), los socios activos pueden ser encontrados dentro de la página de dicha asociación en la pestaña “socios”. Y las empresas que estos creen con el fin de realizar intermediación inmobiliaria, puesto que estas empresas necesitan ser conformadas y representadas

legalmente por una persona la cual posea licencia de corretaje inmobiliario y por lo tanto esté suscrita a ACBIR PICHINCHA; las empresas más destacadas de este tipo en el Distrito Metropolitano de Quito son: Inmobiliaria Excelencia, Goldman & Asociados, Inmobiliaria Conexión, Inmobiliaria la Colina, Xperts Inmobiliarios & Co., La Coruña, Proinmobiliaria, Cangurogroup, Inmobiliaria Helvecios, Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Publico, Domus Gestión Inmobiliaria, entre otras. Por otro lado, es importante mencionar que existen muchas personas naturales que ofertan el servicio de intermediación inmobiliaria de manera informal, al ser de esta manera estos competidores bajan la comisión por la cual ofertan sus servicios en todo lo posible, convirtiéndose en un factor de gran impacto para el entorno competitivo.

Mientras tanto los competidores indirectos son todas aquellas plataformas que ofrecen un espacio para promover digitalmente bienes inmuebles a través de la publicación de los bienes en dicha plataforma ya sea de forma gratuita o a través de una suscripción a su plataforma, estos competidores son ofertantes de un producto sustituto, que si bien no genera la misma eficiencia que la actividad del corretaje inmobiliario, son realmente atractivos para la demanda y llegan a restar a la necesidad del servicio de intermediación inmobiliaria. Dentro de las plataformas más destacadas de este tipo se encuentran: Plusvalia.com, Properati.com, Inmoamigo.com, Marketplace by Facebook.com, OLX.com, Mercado libre, etc. A su vez estas plataformas pueden ser clasificadas entre aquellas que componen la amenaza de ser posibles nuevos competidores y aquellas que no, las que se encuentran en dicha posibilidad son la cuales cuya razón de ser está vinculada estrictamente al sector inmobiliario, como es el caso de Plusvalia.com, Properati.com e Inmoamigo.com mientras que las demás tienen una razón de ser con un enfoque distinto, ya sea a la comercialización o a la conexión digital, como es el caso de Facebook. Esta división se debe a que una de las principales y más fuertes barreras de entrada para esta industria es la formalización, la cual se lleva a cabo a través de que el representante legal subscriba una licencia para la intermediación inmobiliaria especifica del cantón en el que se vaya a ejercer la operación, y por lo tanto las plataformas cuya razón de ser no se apega al sector inmobiliario no tendrían la intención de generar dicha licencia para su representante legal o establecer una nueva empresa con esta característica en el Distrito Metropolitano de Quito.

Por último, es necesario hablar de la empresa REMAX, la cual no es exactamente un competidor, esta empresa es una plataforma digital, que oferta el servicio de capacitación

en intermediación inmobiliaria, y a su vez franquicia su marca, por lo tanto todas las empresas que ejercen bajo la franquicia de REMAX son constituidas por representantes legales formalizados portantes de la licencia de corretaje inmobiliario bajo el modelo mercantil de franquicia y sus corredores inmobiliarios operan bajo dicha licencia.

3.2.2.2 Clientes.

Los clientes de la actividad económica de intermediación inmobiliaria son personas las cuales poseen bienes inmuebles dentro del Distrito Metropolitano de Quito o sus valles aledaños y tienen la intención de enajenarlos o darlos en arrendamiento, a estos se les denomina propietarios, los mismos quienes por diferentes razones se les dificulta hacerlo de manera propia, esto usualmente es debido a ya sea falta de tiempo, falta de capacidad de traslado, el no residir en la ciudad o región del inmueble, la poca demanda del bien inmueble debido a su alto precio o ubicación desfavorable. A su vez usualmente estos clientes han intentado de manera fallida utilizar las anteriormente mencionadas plataformas para promocionar sus bienes, pero al no tener éxito optan por el servicio de intermediación inmobiliaria.

El poder de negociación de los clientes es fuerte debido a que existe amplia oferta del servicio de intermediación inmobiliaria y por lo tanto los clientes pueden exigir mejores beneficios en la negociación, como una menor tasa de comisión o la no exclusividad con otros intermediarios inmobiliarios.

3.2.2.3 Proveedores.

Los recursos que deben ser provistos para el correcto desempeño de la organización no consisten en materias primas ni en inventarios, por lo que no son consistentes en el cumplimiento de la actividad económica de intermediación, estos son herramientas que mejoran y facilitan el desempeño del servicio las cuales son ofertadas en mercados de competencia perfecta, amplios a todo público y de fuerte y amplia competencia, por lo tanto, los precios son fijos y las partes son precio-aceptantes. Los recursos serían: servicios telefónicos, servicios de transporte y movilidad, y especialmente la publicidad.

Entre las posibles empresas oferentes del servicio telefónico para el espacio geográfico de esta investigación se encuentran, Telefónica S.A., Claro Ecuador (El Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. CONECEL) y La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. Estas Empresas se manejan bajo un mercado oligopólico,

pero al tener un nivel fuerte de competencia entre ellas, su poder de negociación tiende a ser bajo, además de que las concentra en una guerra de precios.

Para los proveedores de servicios de transporte y movilidad, se encuentran dos clasificaciones: los transportes tradicionales, los cuales están conformados por la actividad económica del taxismo, mientras que, por otro lado, a las plataformas digitales, por las cuales se tiene preferencia, entre estas podemos encontrar empresas como: Uber, Cabify, Didi, InDriver, entre otras. El mercado de competencia perfecta en el que se encuentran estas empresas reduce su poder de negociación y ha llevado a los precios de este servicio a mantener una tendencia bajista.

Por ultimo para los proveedores de la publicidad es necesario mencionar que es un caso especial, debido a que entre estos se encuentran algunos competidores indirectos, esto se debe a que son plataformas de comercialización, las cuales ofertan el servicio de publicidad digital masiva gratuitas y de pago que puede ser utilizado por los intermediarios de manera beneficiosa, entre estas podemos encontrar a Facebook.com, OLX.com, Mercado libre, etc, de las cuales se destaca Facebook ya que es el competidor más fuerte de este mercado y ofrece precios bajos y gran capacidad de difusión obligando al resto de empresas a bajar sus precios para poder competir, siendo un mercado de proveedores con poco poder de negociación, a excepción de Facebook.com.

3.3 MODELO DE NEGOCIO

3.3.1 Lienzo del Modelo de Negocio.



Figura 7. Plantilla Canvas VMS

3.3.2 Segmentos de Mercado.

El segmento de mercado al que apunta este negocio son personas, hombres y mujeres que posean bienes inmuebles en el cantón Quito y cantón Rumiñahui provincia de Pichincha, Ecuador; y que se encuentren en el interés de enajenarlos o darlos en arrendamiento, sea por necesidad de flujo de efectivo, poco uso del inmueble, o por generar beneficios económicos.

En este segmento de mercado por lo general los clientes suelen ser adultos entre los 30 hasta los 65 años, pertenecientes al PEA o jubilados, con mayor frecuencia de clase media a media alta. Mientras que las personas jóvenes adultas suelen enajenar sus inmuebles por la necesidad de buscar inmuebles de mayor área, los adultos en mediana edad o jubilados los enajenan porque sus necesidades de área se reducen al tener familias adultas. Por otro lado, en ambos casos es usual que los propietarios busquen arrendar sus bienes ya sea debido al desuso de estos.

3.3.3 Propuesta de Valor.

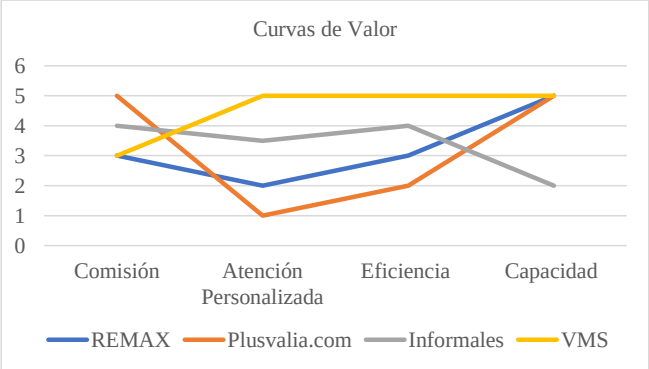


Figura 8. Curvas de valor de la industria de intermediación inmobiliaria

La propuesta de valor de este proyecto radica en su diseño en base a la gestión por procesos, aumentando la productividad y calidad, en contraposición del modelo tradicional de este negocio, debido a la sinergia generada por el trabajo conjunto de una estructura sistemática, con enfoque de procesos y mejora continua, aumentando la especialización en cada etapa, reduciendo los tiempos entre

procesos, eliminando cuellos de botella y utilizando herramientas específicas en cada uno de estos para ofrecer un mejor servicio, más profesional y eficiente.

3.3.4 Canales.

Los macro canales que se plantea utilizar en el desarrollo del servicio de este proyecto son los siguientes:

- ***Telefónico***

  La telefonía es un canal muy útil y beneficioso para esta industria, por el cual se plantea realizar desde llamadas de contacto hasta confirmaciones y es el medio predilecto para necesidades secundarias, como el entregar indicaciones a los clientes y compradores, siendo un medio veloz para la entrega de información.

- ***Digital***

  El medio digital es el más importante para este proyecto ya que como se mencionó anteriormente en el análisis externo, es el más fuerte en capacidad de captación de los clientes. La elección de este medio como el principal se debe principalmente a que 10.17 millones de ecuatorianos son usuarios diarios de internet, mientras que 14 millones mantienen cuentas activas en redes sociales.

  Dadas las razones mencionadas anteriormente, los canales digitales específicos que se plantean utilizar son:

  - Facebook
  - WhatsApp
  - Instagram

  Páginas de publicación de inmuebles (Plusvalía, Inmoamigo, Esto únicamente en casos puntuales en los que su utilización genere una ventaja sobre el uso las redes sociales.)

- ***Presencial***
  - El canal presencial consiste en realizar reuniones en un espacio físico acordado con el cliente, este canal es tradicional en el negocio de intermediación inmobiliaria y a diferencia de otros canales en los cuales es beneficiosa su actualización a otros medios como el digital,

este medio sigue siento necesario y positivamente impactante en el giro de negocio, esto se debe a que el ejercicio de intermediación inmobiliaria requiere de compromisos legales, que es el primer momento de contacto con los clientes, a su vez este medio compromete más al comprador y filtra a los compradores realmente interesados en adquirir el inmueble.

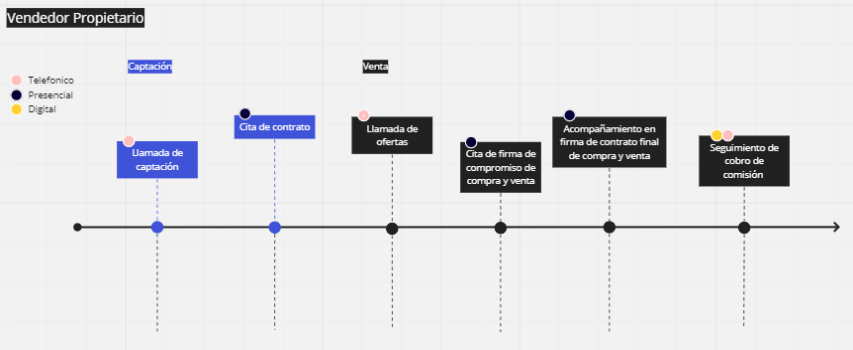


Figura 9. Journey Map de la organización y el vendedor propietario

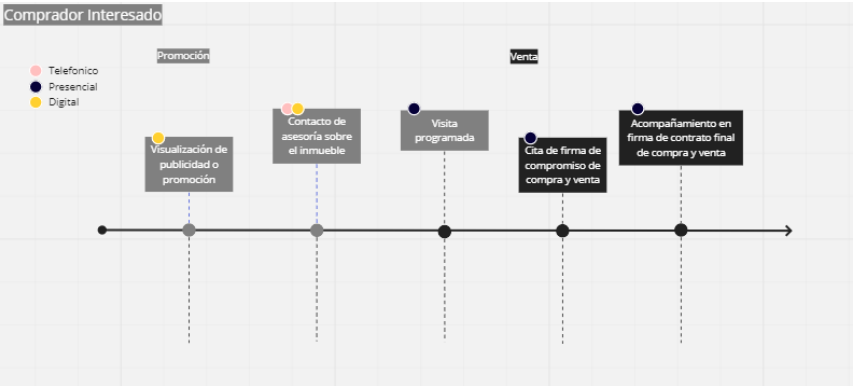


Figura 10. Journey Map de la organización y el comprador interesado

3.3.5 Relaciones con los clientes.

Las relaciones que la organización genera con los clientes parten de las distintas interacciones bilaterales que mantienen los mismos para con la empresa a través de los canales dispuestos anteriormente, dichas interacciones son las siguientes:

3.3.5.1 Intermediación.

- *Etapa de captación*
  - Llamada de captación a través del canal telefónico, en esta llamada se ofrece el servicio de intermediación inmobiliaria a los posibles clientes vendedores del público objetivo que precisen del servicio al momento.
  - Cita de firma de contrato, en esta etapa del desarrollo de servicio se procede a generar la firma contractual de manera presencial en el inmueble a promover, a su vez también se cataloga y se realizan los retratos fotográficos del mismo.
- *Etapa de promoción*
  - Visualización de publicidad y promoción a través de medios digitales, en esta etapa el posible cliente comprador es alcanzado por la publicidad segmentada de los inmuebles promocionados y generada por la organización dentro de los diferentes canales digitales.
  - Contacto digital o telefónico para una asesoría sobre el o los inmuebles promocionados, en esta fase el cliente se contacta con la organización ya sea a través de los medios digitales oficiales de la organización o a través del canal telefónico que la organización manifiesta en la publicidad.
  - Visita programada de manera presencial, la organización y el cliente comprador concuerdan una cita presencial para la apreciación física del inmueble por parte del cliente, esta etapa es crucial puesto que es en la cual hay más compromiso de los interesados y se puede concretar la compra o arrendamiento.
- *Etapa de venta*
  - Cita presencial para la firma del compromiso de compra y venta, en esta cita la organización, el cliente vendedor y el cliente comprador concuerdan una cita para la firma de un compromiso entre los dos clientes para la compra del inmueble, esto se realiza de manera presencial en frente del vendedor de la organización. A su vez en esta etapa procede el cobro del 50% de la comisión por el servicio.
  - Cita de acompañamiento presencial para la firma de contrato final de compra y venta, en esta etapa el vendedor encargado presencia la firma del contrato para la transferencia del inmueble.

- Gestión de cobranzas, la organización solicita el cobro de la comisión parcial faltante o completa a través de medios digitales, en caso de mora o incumplimiento la relación con el cliente será a través del canal telefónico.

3.3.6 Fuentes de ingreso.

Las fuentes de ingreso del giro del negocio de este proyecto son las siguientes:

- Comisiones por venta de inmueble: es la retribución generada por la realización del ejercicio de intermediación y promoción del inmueble hasta alcanzar su venta o arrendamiento.
- Pago de valor pre acordado por análisis situacional y peritaje del inmueble ya sea en conjunto de la intermediación inmobiliaria o como análisis independiente.

3.3.7 Recursos clave.

Para el correcto funcionamiento de la organización es necesario mantener recursos y conocimiento, los recursos clave para el correcto funcionamiento del giro de negocio son:

- Efectivo: Es el activo corriente más necesario para el funcionamiento de la organización, específicamente el mismo es utilizado principalmente para el pago de sueldos y salarios, para la publicidad y la promoción, el transporte de los vendedores y cualquier gasto extra generado.
- Personal: El recurso humano correcto es indispensable para el desarrollo del proyecto, ya que al ser una organización basada en procesos se enfoca en conseguir el personal adecuado para cada uno de estos, por otra parte, es necesario que este personal esté dispuesto a especializarse en cada una de las áreas que conforman los equipos para cada proceso y que los mismos tengan la capacidad para interactuar con otras áreas de manera eficiente y sistémica.
- Equipos electrónicos: El equipamiento electrónico es fundamental para el desarrollo operacional del plan de negocio, esto debido a que la organización basa sus procesos en el medio telefónico y digital, haciendo que sea necesaria la adquisición de equipos electrónicos adecuados para el desarrollo de los procedimientos.
- Know how: Parte fundamental del desarrollo de la organización es el conocimiento necesario para dar desarrollo al giro del negocio, el conocimiento de cómo desarrollar y llevar a cabo el negocio, el conocimiento de la industria y

el cómo cumplir los requerimientos de las partes interesadas, es por esto que son considerados como recursos clave los siguientes recursos:

- Conocimiento de la industria inmobiliaria, incluyendo la situación actual, las avaluaciones promedio del mercado en los sectores que se preste el servicio, así como en los sectores similares, las dudas más frecuentes del cliente y las respectivas respuestas, así como todo conocimiento necesario para desarrollar el giro de negocio y solventar las necesidades de los clientes.
- El conocimiento legal, dado que este giro de negocio atraviesa un determinado número de trámites y permisos legales para ser concretado y que los posibles intereses de las partes involucradas luego de la transacción también lo hacen, es necesario conocer la normativa jurídica vigente en cada sector y municipio, tanto para las transacciones inmobiliarias, como para las posibles, construcciones, remodelaciones o arrendamientos, así como también la normativa impositiva,}; antes, al momento y después de la transacción.

3.3.8 Actividades Clave.

3.3.8.1 Servicio de intermediación Inmobiliaria.

- *Captación.*

La captación dentro del servicio de intermediación inmobiliaria es el macroproceso donde la organización se pone en contacto con el propietario del bien inmueble para ofrecer el servicio de intermediación inmobiliaria, asesora de manera simple y concreta en el momento de la firma de contrato de intermediación inmobiliaria.

- *Promoción.*

Macroproceso del servicio de intermediación inmobiliaria donde la organización retrata fotográficamente el inmueble, lo cataloga, genera publicidad, concuerda visitas y culmina con la muestra del inmueble.

- *Venta o Arrendamiento.*

Este macroproceso consiste en concordar la venta con el comprador interesado, generar un acercamiento entre el propietario y el comprador, acordar si se genera un contrato de compromiso de compra y venta o directamente de compra y venta dependiendo del tipo

de pago, o en otro caso de arrendamiento, se atestigua el pago de valores y la firma del contrato, y se concluye con la gestión de cobranzas.

3.3.9 Estructura de Costos.

3.3.9.1 Intermediación inmobiliaria.

- *Sueldos y salarios.*

Los sueldos y salarios son el costo de mayor impacto en la organización debido a que la misma se encuentra conformada en todos sus procesos por equipos de personas las cuales son la parte más necesaria para desarrollar el giro de negocio, creando una fuerza operacional que en su conjunto genera un costo mayor que el resto de los costos.

- *Costos de comunicación.*

La capacidad de comunicación como fue mencionado anteriormente es un recurso clave dentro del giro del negocio, la cual también implica costos.

  - *Telefónica.*

    La comunicación telefónica es parte de esta capacidad de comunicación, y los costos de esta se manifiestan en las llamadas realizadas a través de planes pre o post pagados.

  - *Digital.*

    La comunicación digital es un gasto más accesible que el anterior, debido a que los medios propuestos a utilizar, como son las plataformas WhatsApp o Messenger de Facebook no cobren por mensaje o llamada, son totalmente gratuitas y el costo de esta comunicación se materializa en el costo del acceso a internet el cual se materializa en costo de servicio fijo o igualmente en planes pre o post pagados.

- *Publicidad.*

La publicidad es la parte central del negocio pues esta conecta el inmueble captado con el posible comprador, esta herramienta también representa un costo dentro del servicio, pues se paga a los canales seleccionados con el fin de que se muestre a los usuarios de las distintas plataformas la publicidad creada de dicho inmueble.

- *Legalización.*

Los costos de legalización son los que se generan al cumplir los requisitos legales y trámites necesarios para constituir la organización y hacerla legalmente funcional, dentro

de estos se pueden encontrar los pagos de abogacía, notarización, costo de formularios, impuestos, permisos municipales, licencias, entre otros.

4 PLANEACIÓN O FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Misión

Somos una empresa de intermediación inmobiliaria basada en la gestión por procesos y enfocada a la eficiencia para los propietarios de Quito, Ecuador que precisen de un servicio profesional, de calidad, eficiente y preciso.

4.2 Visión

Dentro de 10 años ser una de las tres empresas de servicios inmobiliarios con mayor posicionamiento en el país, reconocida por su enfoque disruptivo centrado en la eficiencia, capacidad y profesionalismo en el desempeño de sus servicios.

4.3 Valores de la empresa

4.3.1 Eficiencia.

Según la RAE (2014) la eficiencia es la capacidad de alcanzar los resultados previstos con la mínima utilización posible de los recursos.

En el caso de VMS Inmobiliaria, es un valor esencial de la organización por que buscamos la optimización de todos los procesos en el desarrollo del servicio de intermediación inmobiliaria, especialmente en el tiempo que esta tarda.

4.3.2 Responsabilidad.

La responsabilidad es la intención de responder por algo ante alguien por propia decisión. En este caso la organización tiene la intención de prestar todo el detallismo y seguimiento a los procesos del servicio de la intermediación inmobiliaria para entregar un servicio preciso.

4.3.3 Seriedad.

Adjetivo de algo o alguien "*Real, verdadero y sincero, sin engaño o burla, doblez o disimulo.*" (RAE, 2014) Este es un valor de la organización porque la misma toma muy enserio la confianza y el tiempo de los clientes por lo que busca dar el mejor servicio y con la mayor transparencia.

4.3.4 Enfoque al cliente.

Es la orientación hacia satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, con el fin de atraer u retener al mismo. (NUEVA ISO 9001:12015, 2018)

Este enfoque es esencial para la organización debido a que la misma busca captar al cliente a través de la distinción de su servicio debido a su alta calidad y eficiencia, por lo que busca así satisfacer dichas necesidades y expectativas.

4.3.5 Profesionalismo.

Según la RAE (2014) el profesionalismo es el "*Cultivo o utilización de ciertas disciplinas, artes o deportes, como medio de lucro."*

Pero para este proyecto, en específico, lo definiremos utilizando la terminación "ismo" la cual, nuevamente según la RAE (2014), uno de sus significados es "escuela", en este sentido el profesionalismo es la escuela de actuar basado en el conocimiento técnico y comprobado, sumado a la experiencia propia o recopilada en determinada acción o procedimiento, y con un enfoque a la excelencia.

De esta manera la organización se apega a esta definición de profesionalismo para concretar su ventaja de valor y su diferenciación, buscando demostrar dicha excelencia en sus servicios y utilizarla como otro pilar del sistema y la imagen de la organización en el posicionamiento dentro de la mente del cliente.

4.4 Objetivos Estratégicos

"*Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo."* (Roncancio, S.F.)

Siendo de esta manera, con el fin de alcanzar la consecución de la misión y la visión de la organización planteada, se han establecido objetivos que acercan al proyecto a su correcto desenvolvimiento, desarrollo y crecimiento en sus diferentes etapas en dirección a esta consecución.

4.4.1 Perspectiva Financiera/Clientes (revisar potencial de mercado).

Para el proyecto se propone en la perspectiva financiera primero "Alcanzar rentabilidad de al menos el 20% de los costos y gastos de la organización en el año 2023" y luego "aumentar las utilidades de la organización hasta en un 20% referentes al primer año, durante el segundo y tercer año" esto enfocándose en la aplicación de la tecnificación

durante el desarrollo y crecimiento de la organización, así como en la expansión del proyecto.

Además de esto, en la perspectiva del cliente se propone “Aumentar el posicionamiento de la organización hasta alcanzar el 0.5% de la demanda del mercado de Quito.” Como fin de la aplicación de los proyectos de mejora continua, aumento de la productividad y de la satisfacción del cliente.

4.4.2 Perspectiva Procesos Internos.

Para los procesos de Marketing se establece “Conseguir al menos el 20% de conversaciones con respecto a las personas alcanzadas por promoción y un 10% de citas generadas para el primer año” este objetivo representa una mayor probabilidad de ventas en menor tiempo por lo que se reducirá el tiempo para concretar con éxito la intermediación inmobiliaria y a su vez aumentar la rotación de inmuebles y por ende mayores ingresos y rentabilidad.

Este objetivo anteriormente descrito se concatena con el objetivo de los procesos de ventas; el cual es “Alcanzar al menos el 60% de éxito en los casos de intermediación inmobiliaria para el segundo año de operación.” El cual además de ayudarse con la mayor probabilidad de ventas se basa en la capacitación y diseño de los procesos y procedimientos de ventas para aumentar el número de intermediaciones inmobiliarias exitosas.

Por otro lado, para los procesos de productividad se define como objetivo “Aumentar la productividad y la eficiencia organizacional en al menos un 30%, dentro del segundo semestre del 2023, de la conseguida en el primer semestre de operación.” Este objetivo se basa en la simplificación y especialización de los procesos del giro de negocio de la organización para reducir el tiempo de cumplimiento de las etapas del servicio y hacer más veloz y eficiente al mismo, para apoyar en el alcance de la rentabilidad, el posicionamiento y la visión de la organización.

4.4.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Como objetivo estratégico de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se plantea “Alcanzar indicadores de satisfacción y compromiso laboral de al menos el 90% en la organización, para el mes de diciembre del 2023.” Este objetivo está relacionado con la institución de una cultura laboral responsable, comprometida, y eficiente; con un

ambiente laboral, respetuoso, amable y motivacional y comprometido, y con procesos de capacitación y mejora continua de las habilidades y el compromiso de la fuerza laboral.

4.5 Estrategias

4.5.1 Matriz FODA.

Tabla 13. Matriz FODA VMS

FODA	Oportunidades	Amenazas
	• Alta oferta de inmuebles debido a dificultad para vender sin el uso de estrategias. • Alto volumen monetario en ventas con respecto al número de ventas a nivel de la industria.	• Alta inflación de los bienes inmuebles y arrendamientos. • Demanda baja debido al crecimiento plano de los sueldos y salarios
Fortalezas	E. Ofensivas	E. Defensivas
• Sinergia sistemática • Gran Alcance y capacidad • Mejora continua • Flexibilidad • Diferenciación	• Definir, probar y establecer técnicamente una estrategia de penetración de mercado desde la perspectiva de mercadotecnia • Utilizar la oferta de valor como atractivo de la oferta de marketing • Utilizar la eficiencia de la organización para captar e intermediar exitosamente gran cantidad de los inmuebles en oferta	• Crear, simplificar y aplicar mejora continua a todos los procesos del giro de negocio periódicamente, enfocándose en la eficiencia y facilidades para el cliente.
Debilidades	E. Reorientación	E. Supervivencia
• Dependencia de cohesión sistemática y su buen funcionamiento. • Bajo conocimiento técnico de la demanda del mercado	• Utilizar las proyecciones de la demanda, su conocimiento y los resultados de su utilización como atractivo de la campaña de marketing. • Crear, simplificar y aplicar mejora continua a todos los procesos del giro de negocio periódicamente, enfocándose en la eficiencia y facilidades para el cliente.	• Crear bases de datos de recopilación de resultados y estudios realizados en los diferentes proyectos de intermediación inmobiliaria. • Crear estimaciones de demanda según proyecciones creadas utilizando bases de datos de recopilación de resultados y estudios realizados en los diferentes proyectos de intermediación inmobiliaria.

4.6 Proyectos estratégicos

Tabla 14. Ejemplo de ficha de proyecto – Proyecto 1

Ficha de proyecto	
Proyecto	Crear bases de datos de recopilación de resultados y estudios realizados en los diferentes proyectos de intermediación inmobiliaria.
Fecha	ene-22
Responsable	Gerente comercial, Gerente de Marketing
Datos	
Se realizará a través del equipo de marketing como parte de sus funciones laborales por lo que no conllevará una elevación del presupuesto y se realizará de manera mensual con los resultados obtenidos de la intermediación.	
Descripción	
Se recopila información y datos de la demanda inmobiliaria, de los resultados de los inmuebles intermediados, los resultados entregados por las plataformas de promoción e investigaciones de los sectores a intermediar, así como los resultados de peritaje de los inmuebles; según el precio, el sector y características.	
Resultados	
El resultado de este proyecto son bases de datos de los precios por metro cuadrado de diferentes sectores de Quito, para los distintos acabados, diferentes áreas y complementos del inmueble.	
Objetivos Estratégicos	
Los objetivos estratégicos que solventa este proyecto son: "*Conseguir al menos el 20% de conversaciones con respecto a las personas alcanzadas por promoción y un 10% de citas generadas. para el primer año" y "Alcanzar al menos el 60% de éxito en los casos de intermediación inmobiliaria para el segundo año de operación".*	

A continuación, se describen los proyectos establecidos para alcanzar los objetivos estratégicos.

4.6.1 Crear bases de datos de recopilación de resultados y estudios realizados en los diferentes proyectos de intermediación inmobiliaria.

Este proyecto está concebido para solventar los objetivos estratégicos de:

- *"Conseguir al menos el 20% de conversaciones con respecto a las personas alcanzadas por promoción y un 10% de citas generadas. para el primer año"*
- *"Alcanzar al menos el 60% de éxito en los casos de intermediación inmobiliaria para el segundo año de operación".*

El proyecto consiste en recopilar información y datos de la demanda inmobiliaria, de los resultados de los inmuebles intermediados, los resultados entregados por las plataformas de promoción e investigaciones de los sectores a intermediar, así como los resultados de peritaje de los inmuebles; según el precio, el sector y características. Y de esta manera generar de los precios por metro cuadrado de diferentes sectores de Quito, para los distintos acabados, diferentes áreas y complementos del inmueble.

4.6.2 Crear estimaciones de demanda según proyecciones creadas utilizando bases de datos de recopilación de resultados y estudios realizados en los diferentes proyectos de intermediación inmobiliaria.

Este proyecto es creado para solventar los objetivos estratégicos de:

- *"Conseguir al menos el 20% de conversaciones con respecto a las personas alcanzadas por promoción y un 10% de citas generadas. para el primer año".*
- *"Alcanzar al menos el 60% de éxito en los casos de intermediación inmobiliaria para el segundo año de operación".*

El proyecto consiste en utilizar las bases de datos para analizar la información y generar documentos para proyectar y estimar de la posible demanda de los inmuebles a intermediar según el precio, la ubicación, los acabados, espacios y complementos del inmueble.

4.6.3 Crear, simplificar y aplicar mejora continua a todos los procesos del giro de negocio periódicamente así como tambien capacitaciones a los empleados, enfocándose en la eficiencia y facilidades para el cliente.

Este proyecto se enfoca en satisfacer y apoyar al objetivo estratégico de:

- *"Aumentar la productividad y la eficiencia organizacional en al menos un 30%, dentro del segundo semestre, de la conseguida en el primer semestre de operación"*

El proyecto consiste en velar por todos los procesos de la organización, evaluarlos de manera periódica y así mismo simplificarlos, así como capacitar a los empleados en el

desarrollo correcto de sus funciones, para hacerlos más eficientes y amigables con las partes interesadas, especialmente con los clientes, obteniendo procesos simples, cortos y directos, y empleados especializados, por los cuales la organización alcance mayor productividad.

4.6.4 Definir e implementar procedimientos y estrategas tecnificados, a los cuales se les aplique mejora continua, para los procesos de captación y venta.

Los objetivos estratégicos a los cuales este proyecto soporta son:

- *"Alcanzar al menos el 60% de éxito en los casos de intermediación inmobiliaria para el segundo año de operación"*
- *"Aumentar las utilidades de la organización hasta en un 50% referentes al primer año durante el segundo y tercer año."*

Este proyecto consiste en diseñar e implementar procedimientos técnicos y estrategias de venta, en los procesos de captación y comerciales basándose en estudios y técnicas de marketing eficientes, las cuales se prueben, se descarten, se mejoren y se integren en los procedimientos de la organización. Dando como resultado estrategias y procedimientos estratégicos altamente tecnificados.

4.6.5 Crear convenios para reducción de gastos y costos.

Este proyecto apoya en el cumplimiento del objetivo estratégico de:

- *"Aumentar las utilidades de la organización hasta en un 50% referentes al primer año durante el segundo y tercer año."*

El proyecto, dirigido por los gerentes de finanzas y de marketing, consiste en buscar y crear convenios y acuerdos comerciales para la reducción de costos. Ya sean estos costos del ámbito legal, generando convenios con notarias para la reducción de costos por tramites o con buros jurídicos para los costos de abogacía; de movilidad con empresas especializadas como las plataformas de Uber, Didi o Cabify, y de comunicación con las distintas operadoras al contratar varios planeas a la vez.

4.6.6 Crear procesos de evaluaciones periódicas para la mejora continua de la cultura organizacional, el ambiente y la satisfacción laboral.

Este proyecto se desarrolla para soportar el objetivo estratégico de:

- *"Alcanzar indicadores de satisfacción y compromiso laboral de al menos el 95% en la organización."*

A cargo del gerente de recursos humanos este proyecto se desarrolla diseñando, creando e implementando procesos de evaluaciones periódicas de la cultura organizacional y del ambiente laboral, así como también del compromiso y la satisfacción de los empleados, y de esta manera utilizar los resultados para aplicar mejora continua a las capacitaciones y al direccionamiento de la cultura organizacional, el ambiente laboral y el compromiso organizacional; generando de esta manera resultados de evaluaciones técnicas de la situación de la cultura organizacional, el ambiente laboral, el compromiso y la satisfacción de la fuerza laboral.

4.6.7 Definir, probar y establecer técnicamente una estrategia de penetración de mercado desde la perspectiva de mercadotecnia.

Este proyecto se plantea para soportar el objetivo estratégico de:

- *"Aumentar el posicionamiento de la organización hasta alcanzar el 15% de la demanda del mercado de Quito."*

Bajo la responsabilidad del gerente de Marketing este proyecto se desarrolla al estudiar, diseñar, implementar y modificar una estrategia técnica de marketing para realizar penetración del mercado, generando una campaña de penetración del mercado tecnificada bajo la mirada del marketing.

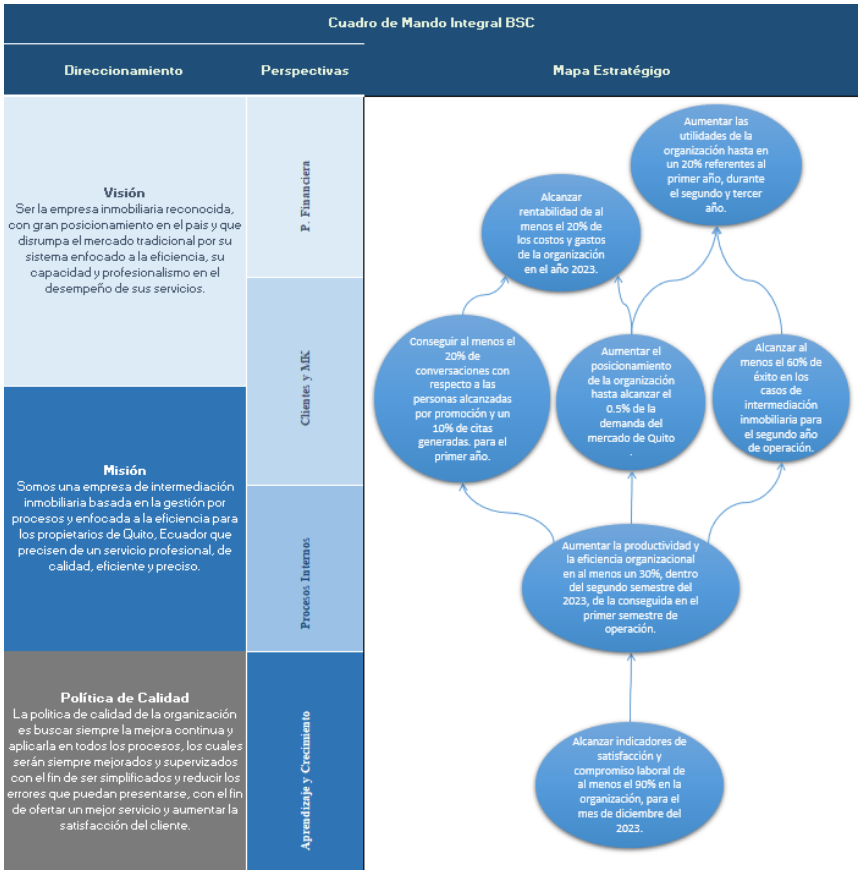


Figura 11. Mapa Estratégico

5 PLANEACIÓN O FORMULACIÓN OPERATIVA Y DE LA ORGANIZACIÓN

5.1 Cadena de Valor

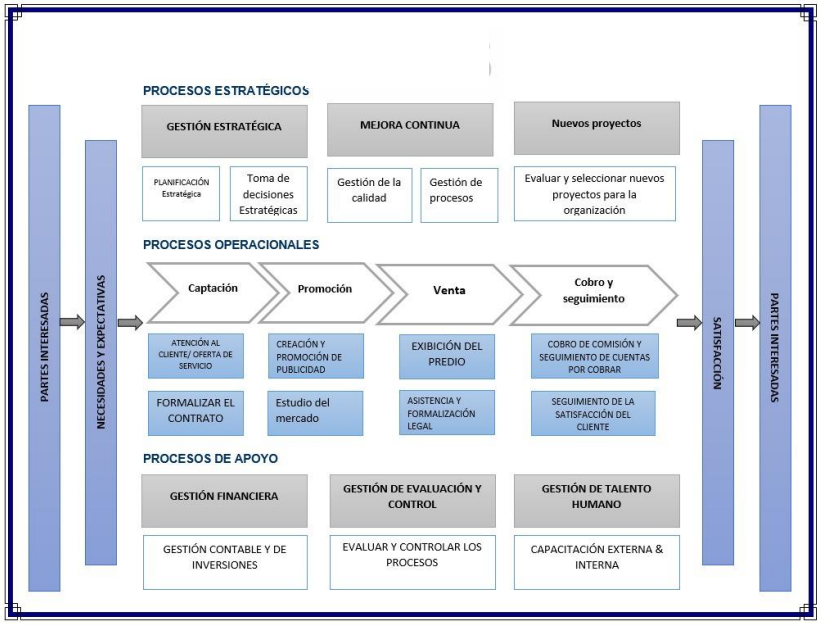


Figura 12. Mapa de Procesos

5.1.1 Procesos Estratégicos.

5.1.1.1 Gestión Estratégica.

Este proceso administrativo a cargo de Gerencia General consiste en la dirección estratégica de la organización, siendo partes de esta, la toma de decisiones con respecto en la dirección, expansión, políticas y desarrollo de la empresa.

5.1.1.2 Mejora continua

El proceso de mejora continua, sustentado en las evaluaciones y controles del proceso de apoyo “Gestión de evaluación y control”, consiste en aplicar, probar y modificar y establecer procesos y procedimientos, para hacerlos más eficientes, simples y satisfactorios para con el cliente.

5.1.1.3 Gestión de nuevos proyectos.

El proceso de gestión de nuevos proyectos consiste en la evaluación y selección de emprender proyectos aledaños a la intermediación inmobiliaria, específicamente en la misma industria, pero no en la misma rama, como proyectos de remodelación, construcción, peritaje, etc.

5.1.2 Procesos Operacionales.

5.1.2.1 Captación de Cartera.

El proceso de Captación de Cartera es el primero de los procesos operativos, tiene el objetivo de concretar la adquisición del servicio por parte del cliente; para esto el equipo de captación se encarga de, 1) Búsqueda de la posible cartera de clientes que posean inmuebles, y que deseen enajenarlos o arrendarlos, 2) realizar contacto con estos posibles clientes y ofrecer el servicio de intermediación inmobiliaria presentando los beneficios de la organización como oferta de valor, 3) Toma de datos, acuerdo de manejo de llaves y programación de la cita de firma contractual; y por ultimo 4) Concretar la primera cita con la firma contractual, de esta actividad del proceso se encargará el equipo de marketing.

5.1.2.2 Promoción.

El siguiente proceso operativo, a cargo del equipo de marketing, consiste en promover el inmueble con el fin de conseguir un acercamiento o conexión del inmueble con el posible cliente comprador o arrendador de este.

Para esto el equipo de marketing se encargará de 1) Fotografiar y catalogar el inmueble en la primera cita o "cita de la firma contractual", 2) Redactar, evaluar y pulir la descripción del inmueble que se va a utilizar en la publicidad, 3) Seleccionar y dar retoque a las fotografías, 4) Diseñar la publicidad de manera técnica y promocionarla en los canales seleccionados por la organización. 5) Recolectar información de los resultados de las campañas publicitarias y realizar proyectos de estudio del mercado. 6) Procesar la información y generar proyecciones de la demanda según múltiples variables.

5.1.2.3 Venta.

El proceso de venta a cargo del equipo comercial consiste en la finalización exitosa de la intermediación inmobiliaria, ya sea por arriendo o venta. Este proceso se desarrolla a través de 1) Atención del público interesado, ya sea por llamada, mensajería telefónica o mensajería digital, donde se expliquen los detalles del inmueble, se solventen las dudas

del cliente y se acuerde una cita de exhibición del inmueble, 2) Se concreta la exhibición del inmueble 3) Se llama a los clientes interesados para conocer si siguen interesados por el inmueble o desistirán del mismo 3) contacto con los propietarios para informar de ofertas, cuando una oferta es aceptada se acuerda una fecha para la firma de documentos y el tipo de cobranza de la comisión. 4) se presencia la firma de contrato y se cobra en el caso de que sea el pago de contado.

5.1.2.4 Cobro y seguimiento.

Este proceso tiene como objetivo cobrar las cuentas por pagar y medir la satisfacción de los clientes, se encuentra a cargo del equipo financiero, pero el mismo es influenciado por el equipo de marketing en el diseño y desarrollo de los métodos de medición de la satisfacción del cliente y de la recopilación de estos datos.

El proceso consiste en 1) llamar al cliente y solicitar el pago de la comisión en caso de que haya sido acordado que el pago no se realizaría en el momento de la firma de documentos, 2) verificar la efectividad del pago de la comisión, 3) Realizar y entregar la correspondiente facturación del servicio 4) solicitar al cliente que califique o mida el desempeño organizacional a través de las herramientas diseñadas por el equipo de marketing.

5.1.3 Procesos de apoyo.

5.1.3.1 Gestión Financiera.

El proceso de apoyo de Gestión Financiera, a cargo del equipo financiero consiste en 1) Realizar los procesos y procedimientos contables, incluyendo registros, formularios, declaraciones y presupuestos, 2) Realizar proyectos de inversión del efectivo que no pertenezca al capital de operación, 3) aprobar y realizar desembolsos para el pago de costos operativos y gastos de administración y ventas.

5.1.3.2 Evaluación y control.

El proceso de evaluación y control consiste en 1) la realización de evaluaciones al existo, duración y desempeño de los procesos, subprocesos y procedimientos de la organización, y 2) en controlar dichos procesos y a sus ejecutores para ajustar el desempeño a los estándares estipulados por la organización.

5.1.3.3 Gestión del talento humano.

Este proceso de apoyo, a cargo del equipo administrativo y en un futuro específicamente del equipo de Recursos Humanos, consiste en 1) mantener en apego a lo legal la

vinculación de los empleados a la organización y desarrollar la nómina y su correspondiente rol de pagos, 2) diseñar y generar capacitaciones e inducciones específicas para las distintas áreas en función de los objetivos organizacionales y estratégicos.

5.2 Organigrama

5.2.1 Organigrama Estructural.

El organigrama estructural, que se conforma por áreas, para este proyecto está diseñado según el crecimiento de la organización; por lo tanto, para la operación se plantea un organigrama conformado por:



Figura 13. Organigrama Estructural Etapa 1

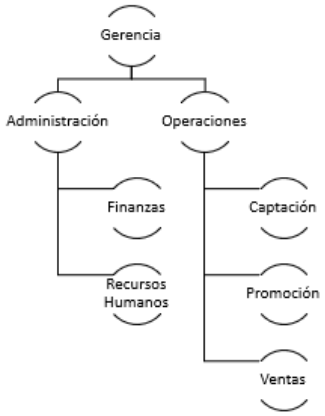


Figura 14. Organigrama Estructural Etapa 2

5.2.1.1 Administración.

- *Área Administrativa.*

Esta área será la única que se encuentre jerárquicamente sobre las demás y fungirá como responsable de los procesos de gestión estratégica, gestión financiera, Evaluación y control, Mejora continua y Gestión de los Recursos Humanos; hasta que sea necesario expandir los procesos a áreas específicas, de la misma manera que se puede observar en la figura 15.

- *Área Financiera.*

El área financiera será el equipo específico creado para ser responsable de la gestión financiera, contable, presupuestaria y de inversiones cuando la organización se vea en necesidad de ampliar esta área fuera de la administración general, y será ubicada justo por debajo de esta última.

- *Área de Recursos Humanos.*

Esta área, así también en jerarquía horizontal al área financiera, será creada en medida que la organización precise de separar el área de Administración General del proceso de Gestión de los Recursos Humanos, para tomar responsabilidad de este proceso y encargarse de la legalización de la fuerza laboral y sus correspondientes estipendios y derechos, así como del diseño y realización de capacitaciones correspondientes y específicas.

5.2.1.2 Operaciones.

Las áreas operacionales son inmutables en el tiempo a excepción de en su crecimiento, el cual dependerá del éxito del cumplimiento de los objeticos organizacionales o en compensación de un desequilibrio de trabajo en el sistema.

- *Captación.*

El área de captación es la cual, junto con el resto de las áreas, excluyendo a la de administración general, se encuentran en segundo nivel jerárquico es responsable del proceso de captación y todas sus actividades correspondientes para conseguir la adquisición del servicio por parte del cliente.

- *Promoción.*

El área de promoción es la responsable del proceso que lleva el mismo nombre el cual tiene como fin hacer contacto entre el posible cliente comprador o arrendador, y el bien inmueble.

- *Comercial o de Ventas.*

El área comercial es conformada con el fin de sustentar y tener responsabilidad del proceso de ventas hasta conseguir la firma contractual ya sea de arrendamiento o venta, coordinar el tipo de pago y realizar el proceso de cobranza en el caso de que este sea de contado.

5.2.2 Organigrama Funcional.

El organigrama funcional se desarrolla de la misma manera, con una primera etapa inicial y una secundaria donde se conforman los cargos y las personas que integran las distintas áreas, siendo de esta manera el organigrama funcional inicial es el siguiente:

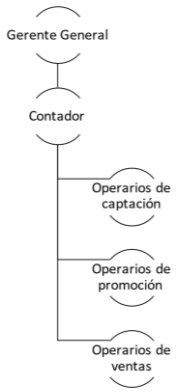


Figura 15. Organigrama Funcional Etapa 1

En esta estructura se encuentra un gerente general el cual se encarga de desarrollar todos los procesos administrativos, estratégicos y de recursos humanos, un contador que se encargará del área financiera y se vinculará un operario por cada área (Captación, Promoción, Ventas). Después de probado el sistema de procesos se vinculará más personal con el fin de alcanzar la etapa secundaria donde se separa el área administrativa en: Área financiera, Área de Recursos Humanos y Gerencia General; dando el siguiente organigrama funcional como resultado:

- Gerencia General
    - Gerente General
- Recursos Humanos
    - Gerente de Recursos Humanos
    - Pasante de Recursos Humanos
- Finanzas
    - Gerente financiero (Contador)
    - Pasante financiero
- Captación
    - Gerente de Captación
    - Asistente de Captación
- Promoción
    - Gerente de Marketing o promoción
    - Asistente de Marketing
- Ventas o Cierre
    - Gerente de Ventas
    - Operarios de Ventas

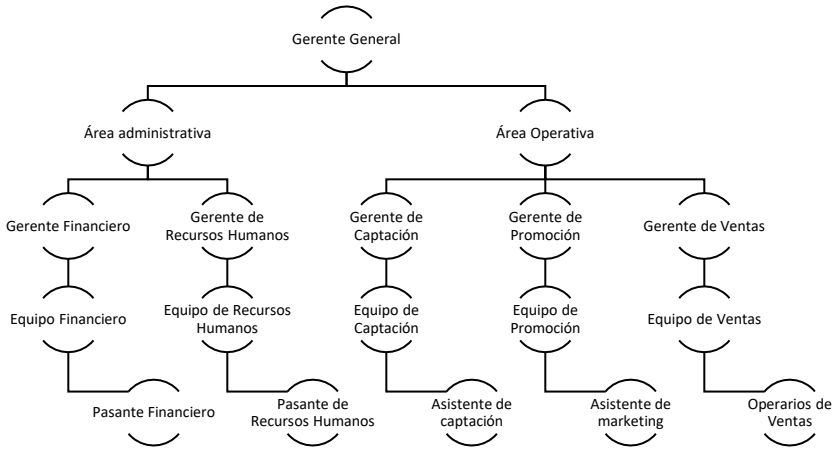


Figura 16. Organigrama Funcional Etapa 2

5.3 Políticas

La sección de políticas tiene el fin de definir los lineamientos que van a delimitar el comportamiento de los diferentes actores de la organización, dividiéndose en políticas administrativas, de empleados, de clientes y de proveedores.

5.3.1 Administrativas.

- La administración de la organización se regirá sobre todo a la Ley de Compañías vigente, con respecto a la compañía de responsabilidad limitada.
- Las participaciones de los socios estarán divididas en partes iguales, siendo todos los votos del mismo peso.
- La administración tiene la obligación de supervisar y buscar la mejora continua de los procesos.
- Todas la Áreas debajo de la Gerencia General tendrán el mismo nivel jerárquico y estarán diseñadas según un enfoque de procesos y cadena de valor lejos de un diseño jerárquico.

5.3.2 Para Empleados.

- Las políticas para empleados se regirán principalmente por el Código del Trabajo.
- Los empleados a excepción del equipo de ventas tendrán horario de trabajo de lunes a viernes de 8 am a 5 pm con hora de almuerzo selectiva dese las 12 pm hasta las 2 pm.
- Los empleados del equipo de cierre o ventas tendrán horario rotativo con dos días libres consecutivos según manda el Código del Trabajo, esto dependerá de las asignaciones que tengan durante el inicio de semana.
- Los equipos de oficina y computacionales entregados por la organización, no podrán ser utilizados con fines personales.
- No se puede transportar el equipo de la organización para actividades personales. Este únicamente puede ser llevado del espacio de trabajo al domicilio en caso de ser requerido por alguna emergencia laboral.
- Los empleados que tengan que presentarse en citas presenciales deberán vestir de manera formal o en facto de no poder, deberá ser de manera semiformal.
- Los empleados no podrán realizar por cuenta propia o de terceros, ni autorizar ningún cambio ni modificación en los inmuebles intermediados y tendrán que

notificar inmediatamente en el caso de encontrar cualquier cambio o modificación con respecto a la catalogación del inmueble.

- En caso de que un empleado genere un daño en un bien inmueble, el daño será evaluado, para ser cobrado al empleado según permita el Código Laboral.
- Los empleados del Equipo de Ventas se dividirán por los sectores, Norte, Centro Norte y Valles durante el desarrollo del proyecto.

5.3.3 Clientes.

- Los clientes tendrán únicamente comunicación con los operarios de captación y ventas, sin poder comunicarse con los posibles
- compradores; esto con el fin de proteger el proceso de pago y giro del negocio.
- Los clientes únicamente deberán realizar los pagos a las cuentas bancarias de la organización, ya sea por transferencia o depósito.

5.3.4 Proveedores.

Para el caso de los proveedores no es necesario establecer políticas debido a que son proveedores internacionales y nacionales de servicios estandarizados, como es la publicidad, las aplicaciones de transporte o los planes telefónicos.

5.4 Localización

La localización del proyecto se situará en el Distrito Metropolitano de Quito, Pichincha, Ecuador; y sus valles aledaños, específicamente en una oficina que se ubique en el sector financiero de la ciudad, no se considera una expansión del proyecto en el territorio durante los años a analizar debido a que el tiempo de proyección es muy corto para estudiar otra posible evolución de la organización y su rentabilidad.

5.5 Control

El control es la etapa administrativa referente a la evaluación de los procesos, el rendimiento organizacional y la identificación de desviaciones y anomalías. (Galán, 2021)

5.5.1.1 Monitoreo Administrativo.

El monitoreo administrativo está compuesto por todos los controles respectivos al área de administración (Finanzas, Recursos Humanos y Gerencia general).

Tabla 15. Actividades de Monitoreo Administrativo

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Revisar los indicadores de cumplimiento de los objetivos con la prioridad indicada de su avance	Gerente General	X			X			
2	Revisión de los indicadores financieros	Gerente Financiero, Gerente General	X			X			
3	Revisión del desarrollo de los proyectos estratégicos	Gerente General	X			X			
5	Revisión del desempeño y duración de los procesos	Gerente General	X			X			
6	Revisión de la posible mejora y simplificación de los procesos	Gerente General	X			X			
7	Revisión de los beneficios generados por los acuerdos comerciales y si es necesario la renegociación	Gerente General	X			X			

5.5.1.2 Monitoreo Administrativo de Empleados.

El monitoreo administrativo de empleados se compone por todos los controles respectivos al área de Operación (Captación, Promoción y Cierre).

Tabla 16. Actividades de Monitoreo Administrativo de Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Revisar el cumplimiento de las horas laborales mediante los registros	Gerente de Recursos Humanos	X			X			
2	Revisar el cumplimiento de los objetivos periódicos de los empleados	Gerentes de cada área	X			X			
3	Revisar mensualmente la movilización y utilización de los equipos computacional de la organización	Gerente de Recursos Humanos	X			X			
5	Hacer evaluaciones mensuales del clima laboral y la satisfacción laboral	Gerente de Recursos Humanos	X			X			
6	Hacer evaluaciones mensuales de manera presencial en una presentación inmobiliaria	Gerente de Ventas	X			X			

5.5.1.3 Monitoreo Administrativo de Clientes.

Este monitoreo se compone por todos los controles que monitorean una interacción con el cliente.

Tabla 17. Actividades de Monitoreo Administrativo de Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Monitorear la satisfacción del cliente a través de encuestas	Gerente de Recursos Humanos	X			X			
2	Monitorear la velocidad de pago del cliente	Gerente de Finanzas	X			X			
3	Monitorear la satisfacción del cliente llamándolo después de concluido el servicio	Gerente de Captación	X			X			
5	Monitorear el cumplimiento de las visitas por parte de los posibles compradores	Gerente de Ventas	X			X			

5.5.1.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores.

Este monitoreo consiste en los controles y supervisiones realizados a los proveedores para velar por los intereses de la organización con respecto a estos.

Tabla 18. Actividades de Monitoreo Administrativo de Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Monitorear los que se cumplan los acuerdos comerciales y los cobros según estos	Gerente Financiero	X			X			

6 ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 Preparación de Información Componente Financiero

En esta sección se lleva a nivel financiero y económico la investigación del plan de negocio para encontrar su rentabilidad o en defecto su ausencia.

6.1.1 Inversión Inicial.

La inversión Inicial del poryecto está compuesta por los activos, corrientes, no corrientes, el capital de trabajo y el financiamiento para el plan de negocios el activo corriente principal es la caja la cual inicia con el financiamiento restado de los activos fijos de la organización.

6.1.1.1 Activos fijos.

Los activos fijos son todos aquellos recursos de la empresa que pueden generar beneficios futuros y que no pueden ser convertidos a liquidez dentro del corto plazo. Siendo así en lo que corresponde al plan de negocio, la cuenta de activos fijos que mayor valor presenta y se verá reflejado en la inversión inicial por parte de la organización es el equipo de computación, el cual alcanza un valor de USD 14.695,00. Esto se debe a que la mayor parte del giro de negocio de la organización está basado en medios digitales, específicamente los procesos, administrativos, de captación y promoción.

Tabla 19. Activos Fijos

DETALLE		VALOR
EQUIPO DE OFICINA	$	369.24
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$	14.695.00
MUEBLES Y ENSERES	$	812.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$**	**15.876.24**

Tabla 20. Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Grapadora	3	$ 19.99	$ 59.97
Perforadora	3	$ 25.94	$ 77.82
Dispensador de cinta adhesiva	2	$ 3.19	$ 6.38
Lámparas	3	$ 35.00	$ 105.00
Teléfono inalámbrico	1	$ 48.00	$ 48.00
TOTAL, EQUIPO DE OFICINA			**$ 297.17**

Tabla 21. Equipos de Computo

EQUIPO DE COMPUTO			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
HP PAVILON Ryzen 5, 512 SSD, 16 GB	6	$ 873.00	$ 5.238.00
LENOVO LEGION 5 RYZEN 7 5800H, 512 SSD, 16 GB	3	$ 1.700.00	$ 5.100.00
Impresora Epson C11CE92301	1	$ 199.00	$ 199.00
Kit de video vigilancia	1	$ 539.00	$ 539.00
Cámara SONY A7 III	1	$ 2.499.00	$ 2.499.00
Teléfono Realme C21Y	8	$ 140.00	$ 1.120.00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			**$ 14.695.00**

Tabla 22. Muebles y Enceres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Mesas tipo 1	1	$ 30.00	$ 30.00
Mesas tipo 2	11	$ 30.00	$ 330.00
Sillas tipo 2	11	$ 25.00	$ 275.00
Silla de oficina	1	$ 60.00	$ 60.00
Archivero	3	$ 39.00	$ 117.00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**$ 812.00**

6.1.2 Presupuesto de costos y gastos.

El presupuesto de costos y gastos está constituido por 1) Costos, los cuales son los valores que invierte la organización para poder generar el servicio. y 2) Gastos, los cuales son valores en los que incurre el proyecto para poder realizar la venta de dicho servicio y administrar a la organización.

6.1.2.1 Costos.

Tabla 23. Composición del Costo de Ventas

Costo de ventas					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
COMPRAS	$ 15.120	$ 19.656	$ 21.622	$ 23.784	$ 25.686
SALDO DISPONIBLE	**$ 15.120**	**$ 19.656**	**$ 21.622**	**$ 23.784**	**$ 25.686**
COSTO DE VENTAS	$ 28.684	$ 53.609	$ 56.593	$ 59.804	$ 62.788
MOD	$ 13.564	$ 33.953	$ 34.971	$ 36.021	$ 37.101
COSTOS DE VENTAS	**$ 28.684.30**	**$ 53.608.82**	**$ 56.593.00**	**$ 59.804.30**	**$ 62.787.62**

Dentro de los costos de la generación del servicio de intermediación inmobiliaria se encuentra el salario de los operarios de captación y promoción, y los insumos necesarios para generar la intermediación inmobiliaria (Planes telefónicos, Costos de publicidad y costos de movilización).

Tabla 24. Mano de Obra Operativa Etapa 1

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Operaciones										
Operario de Captación	1	$ 425.00	$ 425.00	$ 51.64	$ 35.42	$ 33.33	$ 17.71	$ 35.42	$ 598.51	$ 7.182.15
Operario de Promoción y Marketing	1	$ 425.00	$ 425.00	$ 51.64	$ 35.42	$ 400.00	$ 17.71	$ 35.42	$ 965.18	$ 11.582.15
SUBTOTAL Operaciones										**$ 18.764.30**

Tabla 25. Mano de Obra Operativa Etapa 2

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
AREA OPERACIONES										
Gerente de Captación	1	$ 600.00	$ 600.00	$ 72.90	$ 50.00	$ 33.33	$ 25.00	$ 50.00	$ 831.23	$ 9.974.80
Gerente de Promoción y Marketing	1	$ 600.00	$ 600.00	$ 72.90	$ 50.00	$ 400.00	$ 25.00	$ 50.00	$ 1.197.90	$ 14.374.80
Asistente de Captación	1	$ 425.00	$ 425.00	$ 51.64	$ 35.42	$ 400.00	$ 17.71	$ 35.42	$ 965.18	$ 11.582.15
Asistente de Marketing	1	$ 425.00	$ 425.00	$ 51.64	$ 35.42	$ 400.00	$ 17.71	$ 35.42	$ 965.18	$ 11.582.15
SUBTOTAL OPERACIONES										**$ 24.349.60**

Tabla 26. Suministros de Operación

PRESUPUESTO DE SUMINISTROS DE OPERACIÓN				
PRODUCTO	**CANTIDAD ANUALES**	**PRECIO UNITARIO**		**TOTAL**
Publicidad Ventas (ADS)	360.00	15.00	$	5.400.00
Publicidad Arriendos	72.00	10.00	$	720.00
Movilización	1080.00	5.00	$	5.400.00
Costos telefónicos	240.00	15.00	$	3.600.00
TOTAL COMPRAS	1752		$	15.120.00
TOTAL ÁREA DE SERVICIO			$	15.120.00

El presupuesto de suministros de operación está condicionado por la capacidad del equipo de ventas, el cual va a definir las metas de captación y por lo tanto los suministros necesarios para la operación, si bien es cierto que el plan de negocios está concebido para enfrentar las limitantes que genera el sistema de agentes inmobiliarios, aun después de eliminar las limitaciones de tiempo causadas por las actividades de captación y promoción, existe limitantes del número de inmuebles que un vendedor en su determinada zona puede intermediar a la vez, por lo tanto se ha considerado para el proyecto que un vendedor puede manejar hasta 3 inmuebles al mismo tiempo con 3 visitas semanales por cada uno, haciendo que el vendedor pueda manejarse hasta en 9 visitas a inmuebles semanalmente; es necesario especificar que las visitas del vendedor al inmueble no son el mismo número de interesados por semana que lo visitan, debido a que en una visita del vendedor puede acordar hasta 3 visitas de interesados. También es necesario recalcar que no se utiliza el método de casa abierta dentro de la metodología de ventas debido a que dicho método permite que cualquier persona con un mínimo de interés o curiosidad se acerque al inmueble y no tenga guía del vendedor, por lo que abarcará espacio y recursos, mientras que el método de venta asistida genera una mayor conexión con el posible comprador y el bien inmueble, haciendo que los visitantes sean personas de alto interés.

Por último, se señala que el porcentaje de fallo de la intermediación que se considera es de un treinta por ciento para ventas y de apenas diez por ciento para arrendamientos, debido a que estos entran con más facilidad dentro de la capacidad adquisitiva de la población quiteña, y por lo tanto son las fáciles de concluir.

6.1.2.2 Gastos.

- *Gastos administrativos.*

Los gastos administrativos están compuestos por los valores de, suministros de oficina, capacitaciones al personal, sueldos y salarios, servicios básicos, depreciaciones, arriendos y gastos de constitución. Todos estos valores se adjudican al manejo y desarrollo de la organización según el enfoque administrativo. Es necesario mencionar que el gasto más significativo se encuentra en la mano de obra, la cual alcanza un valor de USD 40.581.

Tabla 27. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Suministros de Oficina	$ 244	$ 252	$ 259	$ 267	$ 275
Capacitaciones	$ 5.000	$ 5.150	$ 5.305	$ 5.464	$ 5.628
Sueldos y Salarios	$ 21.516	$ 37.137	$ 38.251	$ 39.399	$ 40.581
Servicios Básicos	$ 1.800	$ 1.854	$ 1.910	$ 1.967	$ 2.026
Depreciaciones	$ 5.009	$ 10.795	$ 5.786	$ 776	$ 666
Arriendos	$ 4.320	$ 4.450	$ 4.583	$ 4.721	$ 4.862
Gastos Constitución	$ 588				
TOTAL	**$ 38.478**	**$ 59.637**	**$ 56.093**	**$ 52.593**	**$ 54.037**

También es necesario aclarar que el rubro de capacitaciones es un presupuesto que deberá ser usado por el responsable del proyecto vinculado a las capacitaciones y el buen uso de los recursos será monitoreado según el cumplimiento de los objetivos de los proyectos estratégicos.

Tabla 28. Depreciaciones

DEPRECIACIONES								
ACTIVOS	**VALOR EN LIBROS AÑO 0**	**VIDA ÚTIL**	**DEPRECIACIÓN ANUAL**	**VALOR EN LIBROS AÑO 1**	**VALOR EN LIBROS AÑO 2**	**VALOR EN LIBROS AÑO 3**	**VALOR EN LIBROS AÑO 4**	**VALOR EN LIBROS AÑO 5**
EQUIPO DE OFICINA	$ 297.17	10 años	$ 29.72	267.45	$ 237.74	$ 208.02	$ 178.30	$ 148.59
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 14.695.00	3 años	$ 4.898.33	$ 9.796.67	$ 4.898.33	$ -	$ -	$ -
MUEBLES Y ENSERES	$ 812.00	10 años	$ 81.20	$ 730.80	$ 649.60	$ 568.40	$ 487.20	$ 406.00
TOTAL	**$ 15.804.17**		**$ 5.009.25**	**$ 10.794.92**	**$ 5.785.67**	**$ 776.42**	**$ 665.50**	**$ 554.59**

Tabla 29. Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN				
DETALLE	**VALOR**	**VIDA ÚTIL**	**AMORTIZACIÓN ANUAL**	**VALOR EN LIBROS AÑO 1**
Gastos legales y de constitución	$ 588.00	1	$ 588.00	$ 588.00
TOTAL	**$ 588.00**		**$ 588.00**	**$ 588.00**

Tabla 30. Suministros de Oficina

SUMINISTROS DE OFICINA			
DETALLE	**CANTIDAD ANUAL**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Papel bond	12	$ 3.60	$ 43.20
Esferos (caja)	2	$ 7.80	$ 15.60
Tinta impresora	4	$ 40.00	$ 160.00
Carpeta	50	$ 0.30	$ 15.00
Grapas (cajas)	4	$ 2.65	$ 10.60
TOTAL			**$ 244.40**
TOTAL, GASTOS EN SUMINISTROS DE OFICINA			**$ 244.40**

Tabla 31. Arriendos

ARRIENDOS		
DETALLE	**COSTO MENSUAL**	**TOTAL ANUAL**
OFICINA		
Arriendo Oficina	$ 360.00	$ 4.320.00
TOTAL	**$ 360.00**	**$ 4.320.00**

Tabla 32. Sueldos Administrativos Etapa 1

SUELDOS ADMINISTRATIVOS										
DETALLE	**CANTIDAD**	**SUELDO**	**TOTAL SUELDOS**	**APORTE PATRONAL**	**13er SUELDO**	**14to SUELDO**	**VACACIONES**	**FONDOS DE RESERVA**	**TOTAL MES**	**TOTAL AÑO**
AREA ADMINISTRATIVA										
Gerente General	1	$ 800.00	$ 800.00	$ 97.20	$ 66.67	$ 33.33	$ 33.33	$ 66.67	$ 1.097.20	$ 13.166.40
Contador	1	$ 600.00	$ 600.00	$ 72.90	$ 50.00	$ 33.33	$ 25.00	$ 50.00	$ 831.23	$ 9.974.80
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO										**$ 23.141.20**

Tabla 33. Sueldos Administrativos Etapa 2

SUELDOS ADMINISTRATIVOS										
DETALLE	**CANTIDAD**	**SUELDO**	**TOTAL SUELDOS**	**APORTE PATRONAL**	**13er SUELDO**	**14to SUELDO**	**VACACIONES**	**FONDOS DE RESERVA**	**TOTAL MES**	**TOTAL AÑO**
AREA ADMINISTRATIVA										
Gerente General	1	$ 800.00	$ 800.00	$ 97.20	$ 66.67	$ 33.33	$ 33.33	$ 66.67	$ 1.097.20	$ 13.166.40
Gerente Financiero	1	$ 600.00	$ 600.00	$ 72.90	$ 50.00	$ 33.33	$ 25.00	$ 50.00	$ 831.23	$ 9.974.80
Gerente de Recursos Humanos	1	$ 600.00	$ 600.00	$ 72.90	$ 50.00	$ 33.33	$ 25.00	$ 50.00	$ 831.23	$ 9.974.80
Pasante Financiero	1	$ 125.00	$ 125.00	$ 15.19	$ 10.42	$ 33.33	$ 5.21	$ 10.42	$ 199.56	$ 2.394.75
Pasante de Recursos Humanos	1	$ 125.00	$ 125.00	$ 15.19	$ 10.42	$ 33.33	$ 5.21	$ 10.42	$ 199.56	$ 2.394.75

SUBTOTAL ADMINISTRATIVO	**$ 37.905.50**

- *Gastos de Ventas.*

Ademas del sueldo de los vendedores, el cual es el rubro mas alto, el cual dentro del año 2022 alcanza los 15.308,00 dolares, el gasto de ventas se encuentra costituido por la comisión del 5% de la venta otorgadas a los vendedores y el mantenimiento de la pagina web, alacanzando un total de USD 23.800,00 el primer año.

Tabla 34. Composición del Gasto de Ventas

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Comisión por ventas	$ 6.493	$ 8.440	$ 9.284	$ 10.213	$ 11.030
Hosting y dominio	$ 2.000	$ 2.060	$ 2.122	$ 2.185	$ 2.251
Suelos y Salarios	$ 15.308	$ 27.146	$ 27.961	$ 28.800	$ 29.664
TOTAL	**$ 23.800.57**	**$ 37.647**	**$ 39.367**	**$ 41.198**	**$ 42.944**

Tabla 35. Sueldos y Salarios Ventas Etapa 1

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
AREA DE VENTAS										
Operario de Ventas	2	$ 500.00	$ 1.000.00	$ 121.50	$ 83.33	$ 66.67	$ 41.67	$ 83.33	$ 1.396.50	$ 16.758.00
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO										**$ 16.758.00**

Tabla 36. Sueldos y Salarios Ventas Etapa 2

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
AREA DE VENTAS										
Gerente de Ventas	1	$ 650.00	$ 650.00	$ 78.98	$ 54.17	$ 66.67	$ 27.08	$ 54.17	$ 931.06	$ 11.172.70
Operario de Ventas	2	$ 500.00	$ 1.000.00	$ 121.50	$ 83.33	$ 66.67	$ 41.67	$ 83.33	$ 1.396.50	$ 16.758.00
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO	12									**$ 27.930.70**

6.1.2.3 Financiamiento.

El financiamiento de la organización se realizará con recursos propios y es determinado usando la inversión en activos fijos y el capital de trabajo para tres meses de operación, debido a que en promedio es el tiempo en que tarda en venderse un bien inmueble y por lo tanto es necesario tener capital de trabajo hasta obtener ingresos.

Tabla 37. Composición del financiamiento

INVERSION TOTAL	VALOR
ACTIVOS FIJOS	$ 15.804.17
Gastos de Constitución	$ 588.00
CAPITAL DE TRABAJO	$ 18.860.11

TOTAL INVERSIÓN	**$ 35.252.28**

Tabla 38. Composición del origen de capital

Financiamiento				
FUENTE	**APORTACIÓN**	**%**	**COSTO DE CAPITAL**	**PONDERACIÓN**
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	$ 35.000,00	100%	5.48%	5.48%
RECURSOS AJENOS				
Préstamo		0%	11.83%	0.00%
TOTAL INVERSIÓN	**$ 35.000.00**	**100%**		**5.48%**

6.1.3 Presupuesto.

6.1.3.1 Ingresos.

Tabla 39. Ventas por año

DETALLE	**% CRECIMIENTO**	**AÑO 1 2022**	**AÑO 2 2023**	**AÑO 3 2024**	**AÑO 4 2025**	**AÑO 5 2026**
VENTAS	Variable	$ 129.851,41	$ 168.807,00	$ 185.688,00	$ 204.256,00	$ 220.597,00
TOTAL INGRESOS		**$ 129.851,41**	**$ 168.807,00**	**$ 185.688,00**	**$ 204.256,00**	**$ 220.597,00**

Los ingresos de la organización se encuentran determinados por la capacidad del equipo de ventas, debido a la falta de datos históricos de ventas, se utiliza el método de consulta a expertos para determinar los siguientes resultados de intermediaciones exitosas según la capacidad mencionada, manejando únicamente tres sectores: Norte de Quito, Valle de los chillos y Centro norte de Quito, siendo los siguientes los resultados para el equipo de ventas del año 2022 se determinó que la capacidad individual de un agente de ventas es de 1 a 1.5 casas por mes y de 1 arriendo cada 4 meses, que la capacidad de manejo de inmuebles de un vendedor es máximo 3 inmuebles a la vez de los cuales se vendería uno al cabo de 3 meses y que la división de la demanda de estas tres ubicaciones o sectores geográficas sería de una proporción de 35% para el Norte de la ciudad, 40% para el Valle de los Chillos y 25% para el centro norte de la ciudad. Es necesario mencionar que de la capacidad individual de ventas se optó por tomar el peor de los casos, es decir una sola casa al mes por vendedor y también debido a la capacidad de manejo de inmuebles se prefiere tomar un mayor número de inmuebles en venta que inmuebles de arriendo teniendo una proporción de 5 a 1 respectivamente, dejando la proporción de arriendos anuales en uno cada ocho meses por vendedor.

Comentado [JCPE1]: Revise el proyecto enviado como ejemplo.

Siendo así y utilizando una comisión del 6% de la venta del inmueble y de un mes de arriendo para el caso de arriendos se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 40. Ingreso por ventas desglosado

Producto	Cantidad Anual	Precio	SUBTOTAL
Venta de inmuebles en el Norte de Quito	7	5870.18	$ 41.091.28
Venta de inmuebles en el Centro Norte de Quito	5	7932.86	$ 39.664.29
Venta de Inmuebles en el Valle de los Chillos	8	5922.03	$ 47.376.24
Arriendo de inmuebles en el Norte de Quito	2.00	404.79	$ 809.58
Arriendo de inmuebles en el Centro Norte de Quito	1.00	496.72	$ 496.72
Arriendo de Inmuebles en el Valle de los Chillos	1.00	413.30	$ 413.30
TOTAL ANUAL	**24.00**		**$ 129.851.41**

Luego de obtener estos resultados se presupuesta un incremento del 30% para el año 2023 debido al incremento de personal y sustentado en las capacitaciones a empleados entregadas durante el año 2022, luego se mantendrá un incremento de 10% de las ventas anualmente.

6.1.3.2 Egresos.

Tabla 41. Total egresos anuales

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2022	2023	2024	2025	2026
COMPRAS	Variable	$ 15.120.00	$ 19.656	$ 21.622	$ 23.784	$ 25.686
TOTAL EGRESOS		**$ 15.120**	**$ 19.656**	**$ 21.622**	**$ 23.784**	**$ 25.686**

Debido a que los egresos son dependientes de la capacidad de ventas estos siguen las tendencias de crecimiento de las mismas, siendo de esta manera crecerían igualmente en 30% para el año 2023 y 10% en los años siguientes.

6.1.4 Estados Financieros.

6.1.4.1 Estado de Situación Proyectado.

A continuación, se presenta el estado de situación financiera proyectado (Balance General), el balance de situación muestra el estado, de los activos, pasivos y el patrimonio de la organización.

Tabla 42. Estado de situación proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$20.195.83**	**$67.167.83**	**$83.151.73**	**$116.438.05**	**$156.076.58**	**$199.557.42**
Caja / Bancos	$20.195.83	$67.167.83	$83.151.73	$116.438.05	$156.076.58	$199.557.42
NO CORRIENTES						
TOTAL PPE	**$15.804.17**	**$10.794.92**	**$0.00**	**-$5.785.67**	**-$6.562.09**	**$ -7.227.59**
EQUIPO DE OFICINA	$297.17	$297.17	$297.17	$297.17	$297.17	$297.17
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$14.695.00	$14.695.00	$14.695.00	$14.695.00	$14.695.00	$14.695.00
MUEBLES Y ENSERES	$812.00	$812.00	$812.00	$812.00	$812.00	$812.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-$5.009.25	-$15.804.17	-$21.589.84	-$22.366.26	-$23.031.76
TOTAL ACTIVOS	**$36.000.00**	**$77.962.75**	**$83.151.73**	**$110.652.38**	**$149.514.49**	**$ 192.329.83**
PASIVOS						
PROVEEDORES		$1.411.20	$1.834.56	$2.018.02	$2.219.82	$2.397.40
IVA por pagar		$960.86	$1.287.99	$1.425.13	$1.576.23	$1.708.65
IESS por pagar		$702.00	$1.323.76	$1.363.47	$1.404.37	$1.446.50
15% Participación Trabajadores por pagar		$5.833.30	$2.687.08	$5.045.12	$7.599.10	$9.124.15
25% Impuesto a la Renta por pagar		$8.263.85	$3.806.70	$7.147.25	$10.765.39	$12.925.89
TOTAL PASIVOS	**-**	**$17.171.21**	**$10.940.09**	**$16.998.99**	**$23.564.92**	**$27.602.59**
PATRIMONIO						
Capital Social	$36.000.00	$36.000.00	$36.000.00	$36.000.00	$36.000.00	$36.000.00
Utilidad del Ejercicio		$24.791.54	$11.420.10	$21.441.76	$32.296.18	$38.777.66
Utilidad retenida		$0.00	$24.791.54	$36.211.64	$57.653.39	$89.949.58
TOTAL PATRIMONIO	**$36.000.00**	**$60.791.54**	**$72.211.64**	**$93.653.39**	**$125.949.58**	**$ 164.727.23**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$36.000.00**	**$77.962.75**	**$83.151.73**	**$110.652.38**	**$149.514.49**	**$ 192.329.83**

6.1.4.2 Estado de Resultados Integral.

El estado de resultados es el documento financiero que muestra la rentabilidad de la organización con respecto a sus operaciones, sus ingresos y egresos.

Tabla 43. Estado de resultados integrales

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
VENTAS	129.851.41	$ 168.806.83	$ 185.687.51	$ 204.256.26	$ 220.596.76
Costos de Ventas	**$ 28.684.30**	**$ 53.608.82**	**$ 56.593.00**	**$ 59.804.30**	**$ 62.787.62**
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 101.167.11**	**$ 115.198.01**	**$ 129.094.51**	**$ 144.451.96**	**$ 157.809.14**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 62.278.42**	**$ 97.284.13**	**$ 95.460.38**	**$ 93.791.28**	**$ 96.981.45**
Gastos Administrativos	**$ 53.785.85**	**$ 86.783.79**	**$ 84.054.20**	**$ 81.393.01**	**$ 83.700.59**
Suministros de Oficina	$ 244.40	$ 251.73	$ 259.28	$ 267.06	$ 275.07
Sueldos y Salarios Admi.	$ 21.516.20	$ 37.137.17	$ 38.251.28	$ 39.398.82	$ 40.580.78
Sueldos y Salarios Ventas	$ 15.308.00	$ 27.146.37	$ 27.960.76	$ 28.799.58	$ 29.663.57
Servicios Básicos	$ 1.800.00	$ 1.854.00	$ 1.909.62	$ 1.966.91	$ 2.025.92
Arriendos	$ 4.320.00	$ 4.449.60	$ 4.583.09	$ 4.720.58	$ 4.862.20
Capacitaciones	$ 5.000.00	$ 5.150.00	$ 5.304.50	$ 5.463.64	$ 5.627.54
Depreciaciones	$ 5.009.25	$ 10.794.92	$ 5.785.67	$ 776.42	$ 665.50
Gastos Constitución	$ 588.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de Ventas	**$ 8.492.57**	**$ 10.500.34**	**$ 11.406.18**	**$ 12.398.27**	**$ 13.280.86**
Comisión por ventas	$ 6.492.57	$ 8.440.34	$ 9.284.38	$ 10.212.81	$ 11.029.84
Hosting y dominio	$ 2.000.00	$ 2.060.00	$ 2.121.80	$ 2.185.45	$ 2.251.02
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 38.888.68**	**$ 17.913.88**	**$ 33.634.13**	**$ 50.660.68**	**$ 60.827.70**
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$ 38.888.68**	**$ 17.913.88**	**$ 33.634.13**	**$ 50.660.68**	**$ 60.827.70**
15% Partic. Trabajadores	$ 5.833.30	$ 2.687.08	$ 5.045.12	$ 7.599.10	$ 9.124.15
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ 33.055.38**	**$ 15.226.80**	**$ 28.589.01**	**$ 43.061.58**	**$ 51.703.54**
25 % Impuesto a la Renta	$ 8.263.85	$ 3.806.70	$ 7.147.25	$ 10.765.39	$ 12.925.89
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**$ 24.791.54**	**$ 11.420.10**	**$ 21.441.76**	**$ 32.296.18**	**$ 38.777.66**

El estado de resultados muestra que la organización genera una rentabilidad creciente desde el primer año de operación, siendo esta de 24.791,00 dólares.

6.1.4.3 Flujo de Efectivo.

Tabla 44. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
A. FLUJO DE INGRESOS						
Saldo inicial		$ 20.196	$ 67.168	$ 83.152	$ 116.438	$ 156.077
Caja- Cobros		$ 145.434	$ 189.064	$ 207.970	$ 228.767	$ 247.068
CAJA DISPONIBLE	**$ -**	**$ 165.629**	**$ 256.231**	**$ 291.122**	**$ 345.205**	**$ 403.145**
B. FLUJO DE EGRESOS						
Proveedores		$ 15.523	$ 21.591	$ 24.033	$ 26.436	$ 28.591
Iess		$ 7.722	$ 15.263	$ 16.322	$ 16.812	$ 17.316
Décimo tercero		$ 3.250	$ 6.129	$ 6.312	$ 6.502	$ 6.697
Décimo cuarto		$ 3.400	$ 3.502	$ 3.607	$ 3.715	$ 3.827
FR		$ -	$ 6.129	$ 6.312	$ 6.502	$ 6.697
Sueldos		$ 35.315	$ 66.592	$ 68.590	$ 70.648	$ 72.767
Suministros de Oficina		$ 274	$ 282	$ 290	$ 299	$ 308
Capacitaciones		$ 5.600	$ 5.768	$ 5.941	$ 6.119	$ 6.303
Arriendos		$ 4.838	$ 4.984	$ 5.133	$ 5.287	$ 5.446
Servicios Básicos		$ 1.800	$ 1.854	$ 1.910	$ 1.967	$ 2.026
Redes Sociales		$ 7.272	$ 9.453	$ 10.399	$ 11.438	$ 12.353
Hosting y dominio		$ 2.240	$ 2.307	$ 2.376	$ 2.448	$ 2.521
IVA pagado		$ 10.570	$ 15.129	$ 16.964	$ 18.764	$ 20.371
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ (20.196)					
Gastos de Constitución		$ 659				
APORTE SOCIOS	$ 36.000					
TOTAL PAGOS	**$ 15.804**	**$ 98.462**	**$ 158.983**	**$ 168.190**	**$ 176.936**	**$ 185.223**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ (15.804)**	**$ 67.168**	**$ 97.249**	**$ 122.932**	**$ 168.269**	**$ 217.922**
APORTE SOCIOS	$ 36.000					
15% Participación Trabajadores		$ -	$ 5.833	$ 2.687	$ 5.045	$ 7.599
25% Impuesto a la Renta		$ -	$ 8.264	$ 3.807	$ 7.147	$ 10.765
FLUJO DE CAJA FINANCIEROS	**$ 20.196**	**$ 67.168**	**$ 83.152**	**$ 116.438**	**$ 156.077**	**$ 199.557**

El flujo de efectivo muestra el estado de la cuenta del activo corriente caja, el cual es el valor de efectivo que mantiene la organización para realizar sus operaciones, este activo es determinante para la existencia de la organización por que a falta de este la organización podría quebrar. En beneficio de la organización los flujos de efectivo son positivos y mayores al capital de trabajo.

6.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados

6.2.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN).

Tabla 45. Cálculo del VPN o VAN

VAN			
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (36.000.00)	1.0000	$ (36.000.00)
1	$ 29.800.79	0.8576	$ 25.558.14
2	$ 22.215.02	0.7355	$ 16.339.91
3	$ 27.227.43	0.6308	$ 17.175.56
4	$ 33.072.60	0.5410	$ 17.892.63
5	$ 39.443.16	0.4640	$ 18.301.17
	VAN		**$ 59.267.41**

El valor actual neto es un indicador que mide el nivel de rentabilidad monetaria de los ingresos futuros del proyecto en relación de la mejor tasa de rendimiento del mercado actual, si el valor es positivo (mayo a cero) el proyecto tiene más rentabilidad que la mejor tasa de rendimiento del mercado, en este caso el plan de negocio supera la rentabilidad entregada por la tasa de descuento integrada por la tasa pasiva indicada por el banco central, el riesgo país y la tasa de inflación, por 59.267,00 dólares a valor actual.

6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).

La tasa interna de retorno es la tasa en la que la suma de los valores futuros se descuentan hasta ser iguales que el valor de la inversión, si la tasa de descuento es igual que la TIR no existe rentabilidad entre los ingresos futuros a valor actual y la inversión, por el contrario si esta es mayor, la diferencia entre las dos es el porcentaje e rentabilidad que se puede conseguir sobre la tasa de descuento, en este caso la TIR es del 73.33% en relación de un tasa descuento del 16.6%, y por lo tanto es rentable.

Tabla 46. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

TIR	73.33%

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=14.78)	VALOR ACTUAL
0	$ (36.000.00)	1.0000	$ (36.000.00)
1	$ 29.800.79	0.5769	$ 17.192.78
2	$ 22.215.02	0.3328	$ 7.394.07
3	$ 27.227.43	0.1920	$ 5.228.32
4	$ 33.072.60	0.1108	$ 3.663.89
5	$ 39.443.16	0.0639	$ 2.520.95
VAN			**$ 0.0**

6.2.3 Tasa de Descuento.

Es la tasa que se utiliza para traer a valor actual los ingresos futuros y está compuesta por el costo ponderado de capital (WACC), la tasa de riesgo país (EMBI) y la tasa del índice de inflación, los datos a usar son los indicados por el Banco Central del Ecuador.

Tabla 47. Composición de la tasa de retorno

CPPC / WACC	5.48%
Tasa Riesgo País	8.23%
Tasa Inflación	2.89%
TMAR / Tasa de descuento	**16.60%**

6.2.4 Período de Recuperación de Inversión.

El periodo de recuperación de la inversión es el tiempo en que los flujos de efectivo acumulados superan al valor de la inversión, se calcula sumando el número de años que los flujos acumulados no superan el valor de la inversión más la resta de dicha inversión con el valor del flujo acumulado que no sobrepasa dicha inversión y dividiéndola sobre el flujo no acumulado que hace que los flujos acumulados sobrepasen la inversión.

Tabla 48. Cálculo del PRI

Año	Flujos de efectivo	Flujos acumulados
0	$ 36.000.00	$ (36.000.00)
1	$ 25.558.14	$ 25.558.14
2	$ 16.339.91	$ 41.898.04
3	$ 17.175.56	$ 59.073.61
4	$ 17.892.63	$ 76.966.23
5	$ 18.301.17	$ 95.267.41

Tabla 49. Resultado del PRI

	Años	Meses	Días
PRI =	1.64	7.67	20.05

El plan de negocios recuperará el valor de la inversión dentro de un año siete meses y veinte días, lo cual es alentador para el proyecto.

6.2.5 Relación Beneficio Costo.

La relación costo beneficio muestra el valor de rentabilidad que generan los costos de la inversión, dividiendo los beneficios sobre los costos y obteniendo el valor de retorno por cada unidad monetaria invertida.

Tabla 50. Cálculo del Costo Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
Año	**Beneficios**	**Beneficios actualizados**	**Costos**	**Costos actualizados**
0			$ 15.804.17	$ 15.804.17
1	$ 165.629.40	$ 142.049.23	$ 98.461.57	$ 84.443.89
2	$ 256.231.48	$ 188.467.03	$ 158.982.60	$ 116.937.15
3	$ 291.121.74	$ 183.644.95	$ 168.189.91	$ 106.097.29
4	$ 345.205.06	$ 186.759.61	$ 176.936.11	$ 95.724.31
5	$ 403.144.96	$ 187.054.64	$ 185.223.04	$ 85.941.37
	SUMA	**$ 887.975.45**		**$ 504.948.18**
	RELACIÓN B / C			**1.76**

La relación costo beneficio del proyecto es de un dólar con setenta y seis centavos por cada dólar de inversión después de 5 años.

6.2.6 Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es el valor del ingreso equivalente a los egresos para no generar pérdidas ni ganancias, para este proyecto el punto de equilibrio se encuentra en 85.743,78 USD.

Tabla 51. Cálculo del Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
Detalle	**Costos fijos**	**Costos variables**	**Costos totales**
COMPRAS		$ 15.120.00	$ 15.120.00
SALDO DISPONIBLE			
COSTO DE VENTAS			
MPD UTILIZADA		$ -	$ -
MOD	$ 13.564.30		$ 13.564.30
			$ -
Capacitaciones	$ 5.000.00	$ -	$ 5.000.00
Arriendo	$ 4.320.00		$ 4.320.00
Suministros de Oficina		$ 244.40	$ 244.40
Sueldos y Salarios	$ 21.516.20		$ 21.516.20
Servicios Básicos	$ 1.800.00		$ 1.800.00
Depreciaciones	$ 5.009.25		$ 5.009.25
Gastos Constitución	$ 588.00		$ 588.00
GASTOS DE VENTAS			$ -
Comisión por ventas	$ 6.492.57	$ -	$ 6.492.57
Hosting y dominio	$ 2.000.00		$ 2.000.00
Suelos y Salarios	$ 15.308.00		$ 15.308.00
TOTAL	**$ 75.598.32**	**$ 15.364.40**	**$ 90.962.72**

6.2.7 Indicarodes financieros

Dentro del análisis financiero podemos encontrar los siguientes índices:

Tabla 52. Indicadores financieros

INDICADORES	FÓRMULA		2022	2023	2024	2025	2026
LIQUIDEZ							
Índice de Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante	=	3.91	7.60	6.85	6.62	7.23
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	78%	68%	70%	71%	72%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	30%	11%	18%	25%	28%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	19%	7%	12%	16%	18%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	41%	16%	23%	26%	24%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta / Total Activos	=	69%	15%	26%	29%	26%

Estos nos muestran que la organización es rentable puesto que siempre hay un margen sobre la inversión, y el activo es siempre varias veces mayor que el pasivo, por otro lado se observa que el margen de la utilidad neta disminuye a partir del segundo año de operación, la razón de esto se debe a que como se puede ver en la siguiente tabla, la cual es parte del estado de resultados, los gastos administrativos y los gastos de ventas aumentan debido al aumento de sueldos y salarios y por lo tanto el margen de utilidad bruta se mantiene en un rango similar, pero la utilidad operacional disminuye drásticamente.

Tabla 53. Cambio en el estado de resultados entre 2022 y 2023

DETALLE		2022		2023
VENTAS		129.851.41	$	168.806.83
Costos de Ventas	**$**	**28.684.30**	**$**	**53.608.82**
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$**	**101.167.11**	**$**	**115.198.01**
GASTOS OPERACIONALES	**$**	**62.278.42**	**$**	**97.284.13**
Gastos Administrativos	**$**	**38.477.85**	**$**	**59.637.42**
Suministros de Oficina	$	244.40	$	251.73
Sueldos y Salarios Administración	$	21.516.20	$	37.137.17
Servicios Básicos	$	1.800.00	$	1.854.00
Arriendos	$	4.320.00	$	4.449.60
Capacitaciones	$	5.000.00	$	5.150.00
Depreciaciones	$	5.009.25	$	10.794.92
Gastos Constitución	$	588.00	$	-
Gastos de Ventas	**$**	**23.800.57**	**$**	**37.646.71**
Comisión por ventas	$	6.492.57	$	8.440.34
Sueldos y Salarios Ventas	$	15.308.00	$	27.146.37
Hosting y dominio	$	2.000.00	$	2.060.00
UTILIDAD OPERACIONAL	**$**	**38.888.68**	**$**	**17.913.88**

6.2.8 Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad mide la respuesta del proyecto a distintos escenarios, el escenario actual, el escenario pesimista y el escenario optimista.

Tabla 54. Resumen de escenarios

Resumen del escenario	Valores actuales:	Pesimista	Optimista
Celdas cambiantes:			
Ventas	129.851.41	103.881.12	142.836.55
Costo de ventas	28.684.30	31.552.73	31.552.73
Celdas de resultado:			
VAN	59.267.41	(19.509.20)	83.239.13
TIR	73.33%	-10.93%	93.09%
B/C	1.76	1.30	1.99

Siendo así se muestran los indicadores VAN, TIR y B/C del proyecto para un escenario pesimista donde se reducen las ventas en veinte por ciento y se aumentan los costos en diez por ciento y un escenario optimista en el que las ventas aumentan en diez por ciento y se mantiene el diez por ciento de aumento en costos debido a los costos variables de operación.

Tabla 55. Variaciones de costos y ventas para los escenarios

	Pesimista	Optimista
Ventas	-20%	+10%
Costos	+10%	+10%

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- Al estudiar la organización típica de la actividad económica de intermediación inmobiliaria se llega a la conclusión de que esta se encuentra dominada por el uso de la estructura de agentes inmobiliarios.
- Con respecto al diseño organizacional, se desarrolló un modelo sistemático de estructura plana para el servicio de intermediación inmobiliaria, basado en la gestión por procesos; del cual también se probó que es rentable en las condiciones de la ciudad de Quito.
- El modelo sistemático desarrollado es naturalmente más eficiente que el modelo tradicional debido a que se sustenta en la división del trabajo, donde la especialización de los vendedores capacitados, supera la capacidad de los agentes inmobiliarios que incurren en procesos complementarios.
- No existe levantamiento y/o procesamiento de datos e información estadística que podría ser beneficiosa para la exactitud y precisión de la investigación con respecto a la demanda efectiva de bienes inmuebles en Quito.
- La información recabada de fuentes primarias y secundarias relacionadas con el modelo de agentes inmobiliarios no es exacta con respecto a este modelo porque no considera el aumento de eficiencia de este.
- Basado en las publicaciones de la plataforma PROPERATI, la oferta de inmuebles de la ciudad de Quito es bastante amplia para el proyecto, superando más de las cincuenta mil publicaciones anuales, de las cuales solo se necesita captar cuarenta.
- La población ecuatoriana promedio no tiene la capacidad de adquirir un bien inmueble a través de ingresos laborales por medio de un crédito en la ciudad de Quito debido a que el sueldo mínimo requerido para esto es al menos 3 veces mayor que el ingreso promedio.
- La demanda de bienes inmuebles se encuentra constituida por personas que mantienen un patrimonio prexistente, por construcción propia o a través de heredarlo. En ocasiones este patrimonio suele ser juntado con financiamiento.
- El modelo de negocio diseñado es sistemático, de rápida operación, basado en la gestión por procesos, en busca de la eficiencia y la satisfacción al cliente, con una estructura organizacional plana y de equipos especializados.

- Se propusieron siete objetivos y siete proyectos que buscan alcanzar la rentabilidad y mejorarla a través de enfocarse en la penetración del mercado, la tecnificación, la mejora continua y especialización de los procesos y la satisfacción interna y externa de los stakeholders.
- La financiación de los proyectos a excepción de las capacitaciones corresponde a los ingresos laborales de los equipos debido a que se realizan como actividades laborales.
- La organización se estructura de manera plana y sistemática, a solo dos niveles jerárquicos, buscando la eficiencia y la sinergia. Compuesta por dos etapas, la primera de seis empleados y la segunda de doce.
- La organización es rentable en las condiciones en las que fue evaluada, manteniendo un margen sobre la inversión y una liquidez del activo corriente varias veces mayor que el pasivo circulante.
- El aumento de personal y de sus sueldos no genera un aumento directamente proporcional en las ventas y por lo tanto reduce la rentabilidad.
- El aumento no productivo de personal es en mayor proporción corresponde a las áreas administrativas, las cuales aumentan 1.73 veces. Y no se encuentra diseñado en favor de la perspectiva financiera.

7.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son las posibles decisiones por las que se podría optar con el fin de mejorar las falencias situacionales, estratégicas o financieras que se han encontrado al concluir con el plan de negocios, así como también las que podrían ser factibles para aprovechar o explotar las ventajas competitivas o los beneficios destacados del ya mencionado plan de negocios.

- Se recomienda realizar investigaciones a profundidad de la demanda de bienes inmuebles en el Distrito Metropolitano de Quito y en el Municipio de Rumiñahui utilizando las transacciones de inmuebles realizadas por compraventa que se encuentren en el registro de la propiedad.
- Se recomienda hacer un modelo microeconómico del beneficio que genera el aumento de trabajadores en las áreas de ventas y captación, de tal manera que se pueda saber que volumen de operadores de ventas y de captación genera la mayor rentabilidad.

- Realizar un modelo microeconómico utilizando modelos estadísticos de regresión múltiple de demanda, y un modelo de la variación del costo (costo fijo y variable) según la variación de los inmuebles vendidos con el fin de conocer el mayor volumen de casas a vender para generar la mayor utilidad según todos los factores que compongan la regresión múltiple, estos pueden ser: Precio, Sector, Dimensiones, Antigüedad, número de habitaciones y características extras del bien inmueble.
- Analizar y rediseñar la estructura organizacional en su etapa final con el fin de que se satisfagan todos los procesos operacionales, estratégicos y de apoyo de la organización a su vez que se vela por mantener la rentabilidad.
- En caso de no ser posible generar una estructura que no disminuya la rentabilidad con los procesos establecidos, realizar una restructuración de los procesos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

Alcántara, V. (Diciembre de 2021). *PRECIOS DE RESINAS CONTINUARÁN ALTOS EN 2022*. Obtenido de TECNOLOGIA DEL Plástico : https://www.plastico.com/temas/Precios-de-resinas-continuaran-altos-en-2022+139468

Alvino, C. (5 de Mayo de 2021). *Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2020-2021*. Obtenido de branch: https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/#:~:text=Ecuador%20tiene%2010.17%20millones%20usuarios,trav%C3%A9s%20de%20su%20dispositivo%20m%C3%B3vil.

ARCHDESK. (4 de Marzo de 2021). *¿Cómo afecta la construcción al medio ambiente?* Obtenido de ARCHDESK: https://archdesk.com/es/blog/como-afecta-la-construccion-al-medio-ambiente/

Arias, A. S. (23 de Marzo de 2012). *Producto interior bruto (PIB)*. Obtenido de Economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html#referencia

Albornoz, J. (2015). DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN LA EMPRESA "INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA" UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS [TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL]. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10620/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n%20JOHANNA%20ALBORNOZ.pdf?sequence=1

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS. (s.f.). Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Banco Central del Ecuador. (2022). *Cuentas Nacionales Trimestrales Resultados primer trimestre 2022.* Banco Central del Ecuador.

BORJA, R. (s.f.). *Los bienes raíces en la historia de las grandes culturas*. Obtenido de RealEstate MARKET & LIFESTYLE: https://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/19562-los-bienes-raices-en-la-historia-de-las-grandes-culturas

Congreso Nacional del Ecuador. (2008, 14 de mayo). *Ley 173. Ley de corredores de bienes raices.* Registro Oficial del Ecuador. Obtenido de https://vlex.ec/vid/ley-173-ley-corredores-643461481#section_5

Dr. C. Omar Guzmán-Miranda, D. C.-R. (2012). La definición de factores sociales en el marco de las investigaciones actuales. *Santiago*.

Galán, J. S. (21 de Mayo de 2015). *Competencia perfecta*. Obtenido de Economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/competencia-perfecta.html

Galán, J. S. (13 de Abril de 2021). *Control administrativo.* Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/control-administrativo.html

Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU.* INEC.

ISOTools. (17 de Mayo de 2016). *Qué es la Gestión por Procesos y qué ventajas presenta su automatización*. Obtenido de ISOTools EXELLENCE: https://www.isotools.com.co/que-es-la-gestion-por-procesos-y-que-ventajas-presenta-su-automatizacion/#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20o,se%20busca%20su%20mejora%20continua.

nae,. (s.f.). *Ventajas de la gestión por procesos*. Obtenido de nae,: https://nae.global/es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/

neuvoo. (s.f.). *¿Qué hace un Agente Inmobiliario?* Obtenido de neuvoo: https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/agente-inmobiliario/

NUEVA ISO 9001:12015. (20 de Marzo de 2018). *Enfoque al cliente, primer principio de un Sistema Gestión*. Obtenido de NUEVA ISO 9001:12015: https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/03/enfoque-al-cliente-primer-principio-sg/#:~:text=El%20enfoque%20consiste%20en%20satisfacer,partes%20de%20las%20que%20depende.

Morales, F. C. (s.f.). *División del trabajo*. Obtenido de Economipedia : https://economipedia.com/definiciones/division-del-trabajo.html#:~:text=Adam%20Smith,-Para%20Adam%20Smith&text=De%20acuerdo%20con%20el%20economista,una%20tarea%20del%20proceso%20productivo.

raquel. (20 de Abril de 2020). *¿Qué es la intermediación inmobiliaria?* Obtenido de rentalias inversión inmobiliaria: https://www.rentalias.com/noticias/que-es-la-intermediacion-inmobiliaria/

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2005). *Diccionario panhispánico de dudas.* Obtenido de REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: https://www.rae.es/dpd/sinergia

Retos Directivos. (11 de Mayo de 2021). *Mejora continua: ¿por qué es tan importante?* Obtenido de EAE Business School: https://retos-directivos.eae.es/mejora-continua-por-que-es-tan-importante/#:~:text=La%20mejora%20continua%20tiene%20su,y%20ma%C3%B1ana%20mejor%20que%20hoy%E2%80%9D.

Saavedra, B. C. (20 de Mayo de 2021). *Ecosistema digital: la clave para el éxito de tu empresa.* Obtenido de ZOHO Blog: https://www.zoho.com/blog/es-xl/one/ecosistema-digital-clave-para-exito-empresa.html#:~:text=Un%20ecosistema%20digital%20es%20un,algunos%20ejemplos%20de%20sus%20componentes.

Schauenberg, T. (5 de Mayo de 2021). *La sed imparable de arena: la gente pierde sus playas y la naturaleza, su protección.* Obtenido de DW Made for minds: https://www.dw.com/es/la-sed-imparable-de-arena-la-gente-pierde-sus-playas-y-la-naturaleza-su-protecci%C3%B3n/a-57561540

Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones.* Londres: Alianza editorial.

Tatiana Sánchez, L. L. (2018). *LA POLÍTICA ECONÓMICA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL*. Machala: UTMACH.

Thomas Biesheuvel, C. T. (07 de 03 de 2022). *Níquel sube 60%: ¿Por qué es importante y quién sufrirá el mayor impacto?* Obtenido de Bloomberg Línea: https://www.bloomberglinea.com/2022/03/07/niquel-sube-60-por-que-es-importante-y-quien-sufrira-el-mayor-impacto/

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS. (s.f.). *MEJORA CONTINUA*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS: https://sig.unillanos.edu.co/index.php/mejora-continua

Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos.* Madrid: ESIC.

ANEXO A

A1. Ficha del proyecto 1

Ficha de proyecto	
Proyecto	Crear bases de datos de recopilación de resultados y estudios realizados en los diferentes proyectos de intermediación inmobiliaria.
Fecha	ene-22
Responsable	Gerente comercial, Gerente de Marketing
Datos	
Se realizará a través del equipo de marketing como parte de sus funciones laborales por lo que no conllevará una elevación del presupuesto y se realizará de manera mensual con los resultados obtenidos de la intermediación.	
Descripción	
Se recopila información y datos de la demanda inmobiliaria, de los resultados de los inmuebles intermediados, los resultados entregados por las plataformas de promoción e investigaciones de los sectores a intermediar, así como los resultados de peritaje de los inmuebles; según el precio, el sector y características.	
Resultados	
El resultado de este proyecto son bases de datos de los precios por metro cuadrado de diferentes sectores de Quito, para los distintos acabados, diferentes áreas y complementos del inmueble.	
Objetivos Estratégicos	
Los objetivos estratégicos que solventa este proyecto son: "*Conseguir al menos el 20% de conversaciones con respecto a las personas alcanzadas por promoción y un 10% de citas generadas. para el primer año" y "Alcanzar al menos el 60% de éxito en los casos de intermediación inmobiliaria para el segundo año de operación".*	

A2. Ficha del proyecto 2

Ficha de proyecto	
Proyecto	Crear estimaciones de demanda según proyecciones creadas utilizando bases de datos de recopilación de resultados y estudios realizados en los diferentes proyectos de intermediación inmobiliaria.
Fecha	ene-22
Responsable	Gerente de Marketing
Datos	
Se realizará a través del equipo de marketing como parte de sus funciones laborales por lo que no conllevará una elevación del presupuesto y se realizará de manera mensual.	
Descripción	
Se utilizan las bases de datos para analizar la información y generar documentos para proyectar y estimar de la demanda de los inmuebles a intermediar según el precio, la ubicación, los acabados, espacios y complementos del inmueble.	
Resultados	
Archivos que permitan generar proyecciones y estimaciones de la posible demanda que se genere de los inmuebles a intermediar.	
Objetivos Estratégicos	
Los objetivos estratégicos que solventa este proyecto son: "*Conseguir al menos el 20% de conversaciones con respecto a las personas alcanzadas por promoción y un 10% de citas generadas. para el primer año" y "Alcanzar al menos el 60% de éxito en los casos de intermediación inmobiliaria para el segundo año de operación".*	

A3. Ficha del proyecto 3

Ficha de proyecto	
Proyecto	Crear, simplificar y aplicar mejora continua a todos los procesos del giro de negocio periódicamente, así como también capacitaciones a los empleados, enfocándose en la eficiencia y facilidades para el cliente.
Fecha	ene-22
Responsable	Gerente General, Gerente financiero, Gerente de Captación, Gerente de Marketing, Gerente Comercial, Gerente de RRHH
Datos	
Se realizará a través del área administrativa como parte de sus funciones laborales y con apoyo de las distintas áreas por lo que únicamente conllevará un gasto extra en capacitaciones a empleados. Se realizará de manera trimestral y tendrá un presupuesto de cinco mil dolares en el año 2022	
Descripción	
Este proyecto trata de velar por todos los procesos de la organización, evaluarlos de manera periódica y así mismo simplificarlos, para hacerlos más eficientes y amigables con las partes interesadas, especialmente con los clientes.	
Resultados	
Procesos simples, cortos, directos y muy eficientes por los cuales la organización alcance mayor productividad.	
Objetivos Estratégicos	
Los objetivos estratégicos que busca cumplir este proyecto son: "*Aumentar la productividad y la eficiencia organizacional en al menos un 30%, dentro del segundo semestre, de la conseguida en el primer semestre de operación".*	

A4. Ficha del proyecto 4

Ficha de proyecto	
Proyecto	Definir e implementar procedimientos y estrategas tecnificados, a los cuales se les aplique mejora continua, para los procesos de captación y venta.
Fecha	ene-22
Responsable	Gerente General, Gerente de Captación y Gerente de Ventas

Datos

Se realizará a través del equipo administrativo, de captación y ventas como parte de sus funciones laborales por lo que no conllevará una elevación del presupuesto y se realizará de manera trimestral.

Descripción

Este proyecto consiste en diseñar e implementar procedimientos técnicos y estrategias de venta, en los procesos de captación y comerciales, basándose en conocimientos de mercadeo para aumentar los inmuebles captados e intermediados con éxito

Resultados

Los resultados de este proyecto son estrategias y procedimientos estratégicos, altamente tecnificados en captación de cartera y ventas basados en estudios y técnicas de marketing eficientes, las cuales se prueben, se descarten, se mejoren y se integren en los procedimientos de la organización,

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos a los cuales este proyecto soporta son: *"Alcanzar al menos el 60% de éxito en los casos de intermediación inmobiliaria para el segundo año de operación" y "Aumentar las utilidades de la organización hasta en un 50% referentes al primer año durante el segundo y tercer año."*

A5. Ficha del proyecto 5

Ficha de proyecto	
Proyecto	Convenios para reducción de gastos y costos
Fecha	ene-22
Responsable	Gerente de finanzas y gerente de Marketing

Datos

Se realizará a través del equipo financiero como parte de sus funciones laborales por lo que no conllevará una elevación del presupuesto y se realizará de manera semestral.

Descripción

Buscar convenios para la reducción de costos legales por abogados y tramites, ya sea con la notaría y/o con buros jurídicos, de movilidad con empresas especializadas como las plataformas de Uber, Didi o Cabify, y de comunicación con las distintas operadoras al contratar un mayor número de planes

Resultados

Acuerdos comerciales con los distintos proveedores de servicios

Objetivos Estratégicos

Este proyecto apoya en el cumplimiento del objetivo estratégico de: *"Aumentar las utilidades de la organización hasta en un 50% referentes al primer año durante el segundo y tercer año."*

A6. Ficha del proyecto 6

Ficha de proyecto	
Proyecto	Crear procesos de evaluaciones periódicas para mejora continua de la cultura organizacional, el ambiente y la satisfacción laboral
Fecha	ene-22
Responsable	Gerente de Recursos Humanos

Datos

Se realizará a través del equipo de recursos humanos como parte de sus funciones laborales por lo que no conllevará una elevación del presupuesto y se realizará de manera mensual.

Descripción

Se crean procesos de evaluación periódica de la cultura y ambiente organizacional, así como del compromiso y satisfacción de los empleados, para luego aplicar mejora continua y diseñar capacitaciones enfocadas a la cultura, ambiente y satisfacción laboral.

Resultados

Procesos de evaluaciones periódicas de la cultura, ambiente y satisfacción laboral.

Objetivos Estratégicos

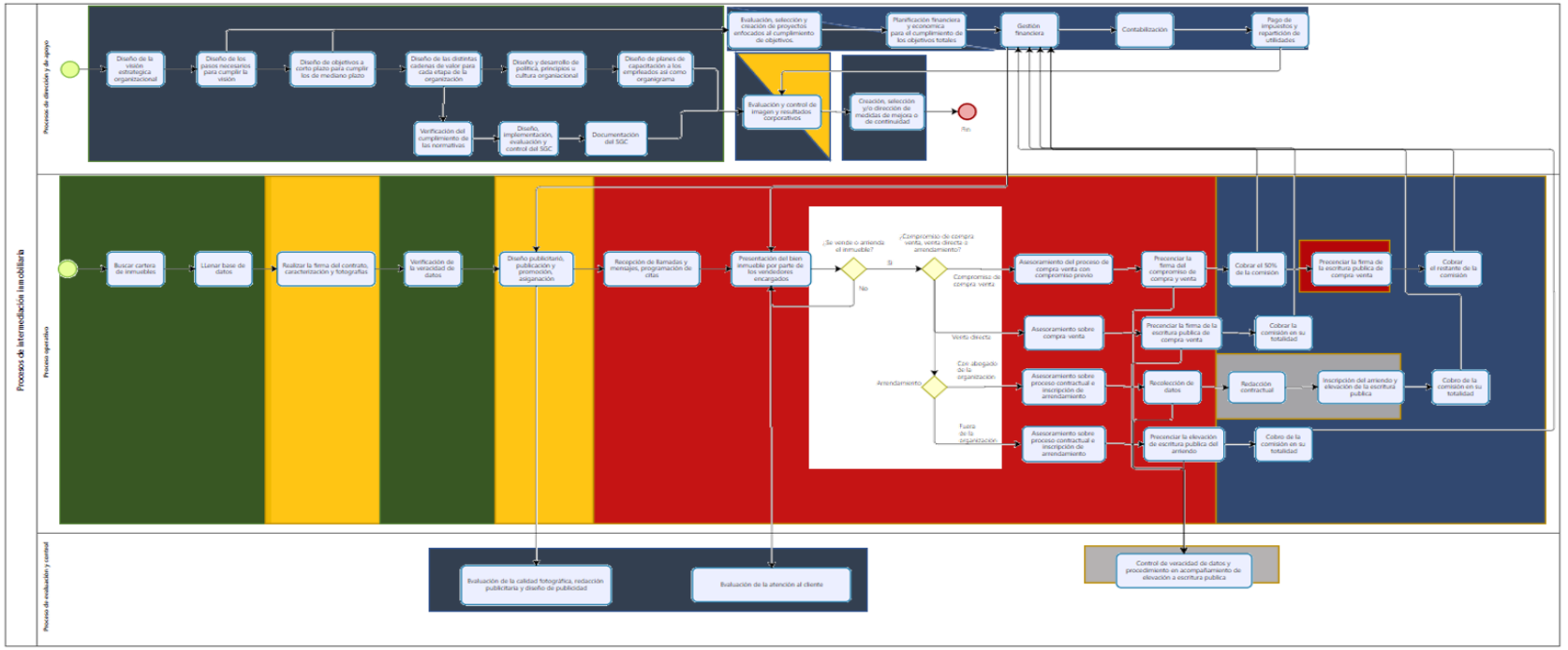
Este proyecto se desarrolla para soportar el objetivo estratégico de: *"Alcanzar indicadores de satisfacción y compromiso laboral de al menos el 95% en la organización"*.

A7. Ficha del proyecto 7

Ficha de proyecto	
Proyecto	Definir, probar y establecer técnicamente una estrategia de penetración de mercado desde la perspectiva de mercadotecnia
Fecha	ene-22
Responsable	Gerente de Marketing
Datos	
Se realizará a través del equipo de marketing como parte de sus funciones laborales por lo que no conllevará una elevación del presupuesto y se realizará de manera trimestral.	
Descripción	
Se estudia, diseña, implementa y modifica una estrategia técnica de marketing para realizar penetración del mercado.	
Resultados	
Estrategia tecnificada de marketing para la penetración de mercado.	
Objetivos Estratégicos	
Este proyecto soporta los objetivos estratégicos de: *"Aumentar el posicionamiento de la organización hasta alcanzar el 15% de la demanda del mercado de Quito."*	

ANEXO B

B1. Flujograma de procesos de la organización



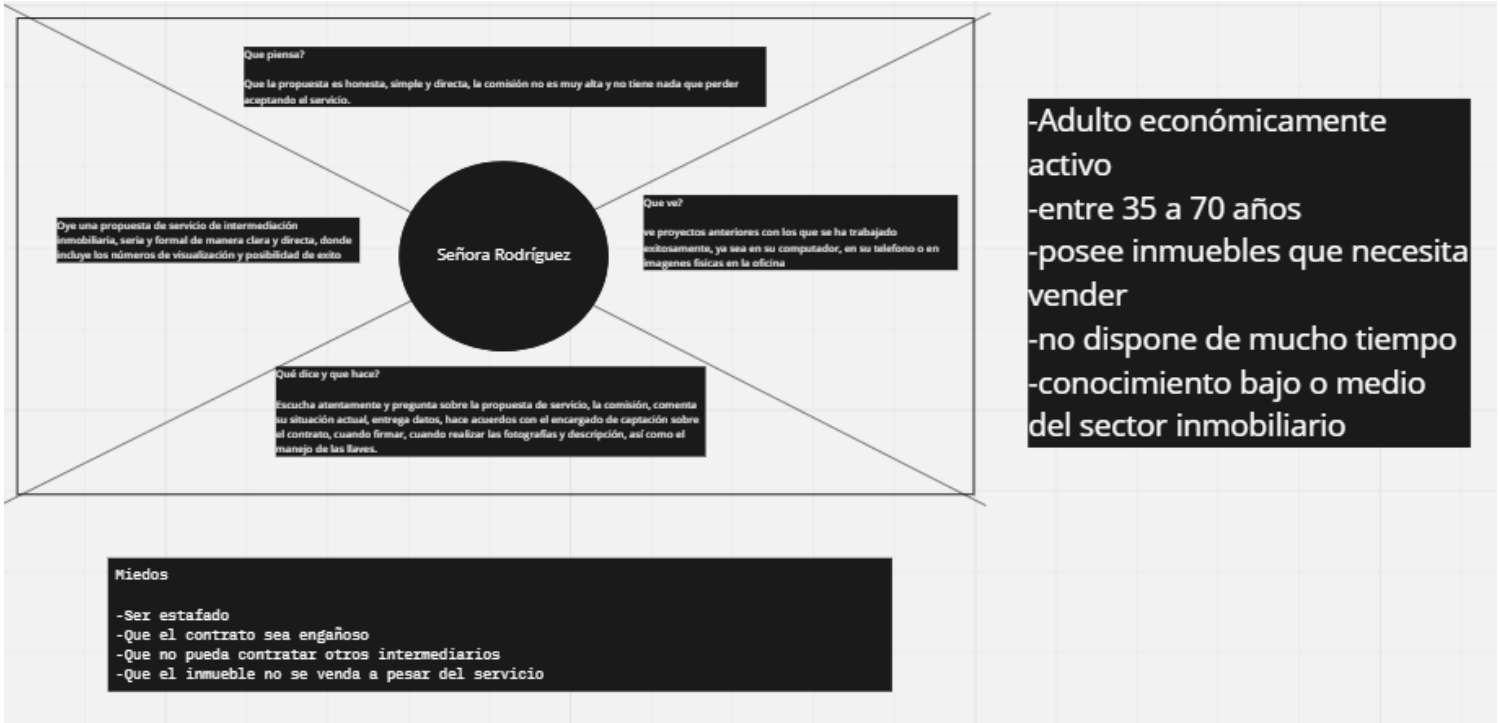
B2. Clasificación cromática de áreas

	Área
	Equipo de Captación
	Equipo de Marketing
	Equipo de Ventas
	Equipo Administrativo
	Equipo Financiero
	Abogado externo contratado

Este flujograma de muestra por áreas, de manera específica los subprocesos o procedimientos que se encuentran en los macroprocesos de captación, promoción, ventas y cobro. Este diagrama explica la interconexión de las distintas áreas en el desempeño del servicio de manera sistemática, y la importancia de la existencia de las mismas para beneficiar en la propuesta de valor basada en la gestión por procesos.

ANEXO C

C1. Mapa de Empatía



ANEXO D

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS A ACTORES DEL SECTOR DE LA INTERMEDIACIÓN INMOBILIARIA

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Hace cuánto tiempo se dedica a la intermediación inmobiliaria?
3. ¿Se desempeña bajo una licencia propia, bajo la licencia de una empresa o de manera informal?
4. ¿En que sectores de la ciudad de Quito o los valles se desempeña más?
5. ¿Cuántos inmuebles vende y/o arrienda mensualmente?
6. Del 1 al 5 puntúe la demanda de los compradores para los siguientes sectores

C1. Mapa de Empatía

Sector	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Norte de Quito					
Centro Norte de Quito					
Valle de los Chillos					
Cumbayá					
Sur de Quito					

7. ¿Cuántas casas capta mensualmente?
8. ¿Qué proporción de las intermediaciones para ventas resulta exitosa? (1/x)
9. ¿Qué proporción de las intermediaciones para arrendamiento resulta exitosa? (1/x)
10. ¿Cuánto tarda aproximadamente en vender y/o arrendar un bien inmueble?
11. ¿Cuántas veces visita el inmueble durante la intermediación?
12. ¿Qué comisión cobra por su servicio?