

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**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**

**JOHANNA CAROLINA ALBORNOZ RUIZ**

**DIRECTOR: ING. MARCELO TORRES**

**QUITO, JUNIO 2015**

**DIRECTOR:**

Ing. Marcelo Torres

**INFORMANTES:**

Ing. Vicente Torres

Ing. David Hidalgo

## **DEDICATORIA**

El desarrollo de este trabajo y la consecución de este sueño se lo dedico en primer lugar a mis padres Alfonso y Rosita, quienes son el pilar fundamental de mi vida, ya que sin su amor y apoyo incondicional no hubiese logrado llegar al final de este camino. A mi sobrinito que dio luz a mi vida con su llegada. A mis hermanas Mely y Katty que son mis mejores amigas y siempre confiaron en mí, ellas me sacaron sonrisas en momentos de decline y cansancio y me motivaron a seguir adelante.

A ellos este trabajo, que conlleva consigo un gran sueño y una meta muy importante en mi vida, ya que sin ellos no hubiese sido esto posible.

*Johanna*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiar día a día mis pasos, por darme la fortaleza y la sabiduría para saber escoger el camino correcto y luchar hasta alcanzar mis sueños. A mis padres, a mis hermanas, a mi novio y a mis amigos por confiar siempre en mí y por estar a mi lado en los buenos y malos momentos.

Agradezco a mi hermana Yecenia, por darme la oportunidad de realizar este trabajo en su empresa y apoyarme en el desarrollo del mismo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y en especial a mi Director Marcelo Torres por todo el conocimiento y apoyo brindado.

*Johanna*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 DESCRIPCIÓN DE INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA, 4

- 1.1 ANTECEDENTES, 4
- 1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA, 6
  - 1.2.1 Funciones principales, 6**
- 1.3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA, 10

### 2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA, 12

- 2.1 AMBIENTE INTERNO, 12
  - 2.1.1 Análisis de la filosofía organizacional actual de INNOVA G.I., 12**
    - 2.1.1.1 Misión actual, 12
    - 2.1.1.2 Visión actual, 13
    - 2.1.1.3 Políticas actuales, 13
    - 2.1.1.4 Valores actuales, 14
    - 2.1.1.5 Principios actuales, 14
  - 2.1.2 Disponibilidad de los recursos, 15**
    - 2.1.2.1 Área administrativa – financiera, 15
    - 2.1.2.2 Área de comercialización, 17
  - 2.1.3 Cultura organizacional, 18**
- 2.2 AMBIENTE EXTERNO, 19
  - 2.2.1 Competencia, 19**
  - 2.2.2 Crecimiento económico y estabilidad, 22**
    - 2.2.2.1 Inflación, 26
    - 2.2.2.2 Tasa de interés Activa y Pasiva, 28
    - 2.2.2.3 Producto Interno Bruto (PIB), 32
    - 2.2.2.4 Dolarización, 36
  - 2.2.3 Tendencias políticas, 37**
  - 2.2.4 Aspectos legales y regulatorios, 38**
  - 2.2.5 Avances tecnológicos, 39**
- 2.3 AMBIENTE PARA EL CLIENTE, 40
  - 2.3.1 Clientes actuales y potenciales, 40**
  - 2.3.2 Necesidades constantes de los clientes actuales y potenciales, 41**
- 2.4 MATRIZ FODA, 43

### 3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 45

- 3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, 45
- 3.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN, 45
  - 3.2.1 Glosario de la Visión, 46**
- 3.3 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, 47
- 3.4 FORMULACIÓN DE VALORES, 47
- 3.5 FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS, 48
- 3.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, 49
- 3.7 PROYECTOS DE EMPRESA O PARADIGMAS PARA ALCANZAR LA VISIÓN, 51

- 3.8 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, 51
- 3.9 MATRIZ CRUCE DE FODA, 51
- 3.10 MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 55
- 4 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA, 57**
  - 4.1 INVESTIGACIÓN TEÓRICA DE ESTRATEGIA, 57
    - 4.1.1 Estrategias Genéricas de Michael Porter, 57**
      - 4.1.1.1 Liderazgo en costes, 58
      - 4.1.1.2 Diferenciación, 58
      - 4.1.1.3 Enfoque, 59
    - 4.1.2 Estrategias Intensivas, 59**
      - 4.1.2.1 Penetración en el Mercado, 60
      - 4.1.2.2 Desarrollo del Mercado, 60
      - 4.1.2.3 Desarrollo del Producto, 61
    - 4.1.3 Estrategias de Respuesta Rápida, 61**
    - 4.1.4 Estrategias de Posicionamiento, 62**
    - 4.1.5 Estrategia de Marketing Digital, 63**
  - 4.2 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA ADECUADA PARA ALCANZAR LOS PROYECTOS DE VISIÓN, 64
    - 4.2.1 Proyecto 1: Posicionamiento de imagen, 64**
    - 4.2.2 Proyecto 2: Servicio al Cliente, 66**
    - 4.2.3 Proyecto 3: Personal Capacitado, 67**
  - 4.3 MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA, 68
- 5 PLAN OPERATIVO 2016, 71**
  - 5.1 METAS, INDICADORES, ACTIVIDADES Y RECURSOS QUE NECESITA LA EMPRESA, 71
    - 5.1.1 Perspectiva de Posicionamiento de Imagen, 71**
    - 5.1.2 Perspectiva de Servicio al Cliente, 74**
    - 5.1.3 Perspectiva de Personal Capacitado, 80**
  - 5.2 PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ANUAL, 84
    - 5.2.1 Tasa de descuento, 86**
    - 5.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR), 86**
    - 5.2.3 Valor Actual Neto (VAN), 87**
    - 5.2.4 Flujo de Caja Proyecto año 2016, 89**
    - 5.2.5 Indicadores Financieros, 90**
      - 5.2.5.1 Indicadores Financieros Proyectados año 2016, 92
  - 5.3 METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL, 92
- 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 94**
  - 6.1 CONCLUSIONES, 94
  - 6.2 RECOMENDACIONES, 98

## Referencias, 101

## ANEXOS, 104

Anexo 1: Contrato de Corretaje, 105

Anexo 2: Contrato de Reserva, 107

Anexo 3: Instalaciones de Innova Gestión Inmobiliaria, 109

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1: Clasificación Mipymes,	5
Tabla N° 2: Valores de la empresa,	14
Tabla N° 3: Principios de la empresa,	14
Tabla N° 4: Listado de las 10 mayores empresas del Sector Inmobiliario,	22
Tabla N° 5: Inflación Anual (Diciembre 2014/Diciembre 2013),	27
Tabla N° 6: Tasa de Interés Activa,	30
Tabla N° 7: Tasa de Interés Pasiva,	32
Tabla N° 8: Sectores de preferencia,	42
Tabla N° 9: Análisis FODA,	44
Tabla N° 10: Políticas propuestas,	47
Tabla N° 11: Valores propuestos,	48
Tabla N° 12: Principios propuestos,	49
Tabla N° 13: Grupos de interés,	50
Tabla N° 14: Cruce FODA,	53
Tabla N° 15: Direccionamiento estratégico,	56
Tabla N° 16: Plan operativo 2016,	69
Tabla N° 17: Objetivo 1 – Posicionamiento de imagen,	72
Tabla N° 18: Objetivo 2 – Servicio al cliente,	75
Tabla N° 19: Objetivo 3 – Personal Capacitado,	81
Tabla N° 20: Presupuesto para el plan operativo 2016,	84
Tabla N° 21: Estado de resultados de la empresa,	85
Tabla N° 22: Tasa de descuento,	86
Tabla N° 23: Flujo de caja proyectado 2016,	88
Tabla N° 24: Estado de resultados proyectado 2016,	90
Tabla N° 25: Escala de medición del grado de avance,	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Figura N° 1: Organigrama, 11
- Figura N° 2: Resultado del Censo Económico 2015, 21
- Figura N° 3: Inflación Anual, 27
- Figura N° 4: Evolución del PIB por trimestres, 33
- Figura N° 5: PIB por Industrias I trimestre 2014, 34
- Figura N° 6: Principales contribuciones por industrias al PIB año 2013, 34
- Figura N° 7: Entidad donde solicitan el crédito hipotecario, 43

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Innova Gestión Inmobiliaria es una microempresa constituida el 13 de Enero de 2010, desde entonces ha desarrollado sus actividades en la Parroquia de Sangolquí teniendo como objeto la prestación de servicios de corretaje de bienes inmuebles y de asesoría, gestión e intermediación para los actos de transferencia de dominio de dichos bienes. Innova G.I. es una empresa con un gran potencial para seguir creciendo en el mercado, sin embargo actualmente no ha logrado un aumento de participación de mercado acorde al aumento de la demanda de vivienda de los últimos años.

Después de realizar un acercamiento a la empresa se pudo concluir que el origen de sus problemas se da principalmente por la falta de un plan estratégico, ya que se constató que la empresa no cuenta con una visión y no posee objetivos bien definidos, por ende el personal no se encuentra direccionado ya que no tiene un enfoque al cual dirigir sus esfuerzos. Por estas razones es que la empresa no da respuestas rápidas a los cambios que se dan en el sector inmobiliario y esto repercute en su desempeño.

Para Innova Gestión Inmobiliaria, se ha considerado oportuno diseñar un plan estratégico, ya que dicho plan proporcionará herramientas básicas que facilitarán la correcta gestión de oportunidades que se puedan presentar para la empresa, así como ayudarán a prevenir futuras amenazas.

La elaboración del plan estratégico es el resultado del análisis de la situación actual de la empresa en tres ambientes: ambiente interno, externo y de los clientes, con lo cual se llega a la reestructuración de la filosofía organizacional y al desarrollo de un plan operativo mediante matrices que ayudarán al cumplimiento y a la medición de los objetivos planteados, con el fin de alcanzar la visión propuesta para Innova Gestión Inmobiliaria.

Las estrategias que se proponen en el plan estratégico se centran en el posicionamiento de la imagen de la empresa dentro de su mercado objetivo y en la mejora del servicio que ofrece, esto por medio de la creación de redes sociales, de un protocolo de servicio al cliente y de alianzas estratégicas, y el enfoque en la permanente formación del personal de la empresa; logrando de esta manera un punto de diferenciación hacia los principales competidores de la empresa en Quito y el Valle de los Chillos, para crecer de forma sostenible con la visión de llegar a ser una empresa con una imagen sólida, que se distinga por su servicio al cliente y su personal capacitado.

Para respaldar los resultados y valorar técnicamente los impactos financieros de la implementación del plan estratégico, se presenta un estudio financiero que considera los ingresos y gastos proyectados, y se muestra los mismos en un estado de resultados y en un flujo proyectado para el año 2016, y se mide su rentabilidad en base a indicadores.

La adecuada planificación estratégica proporcionará información confiable que permitirá que la Gerencia de la empresa tome decisiones oportunas que permitan reaccionar de manera eficaz y eficiente a los constantes cambios del mercado inmobiliario.

## INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo en el que las compañías se enfrentan con una realidad altamente cambiante dentro de un mercado que cada vez es más competitivo, y el hecho de no contar con una visión bien definida de lo que se quiere llegar a ser a futuro y los medios para alcanzar la misma, son sin duda un obstáculo para llegar al éxito.

Es por ello que, para lograr el éxito toda empresa necesita de herramientas que le brinden un direccionamiento estratégico que le permita desarrollar su potencial al máximo aprovechando sus fortalezas y sobrellevando sus debilidades.

Determinar en donde se encontrará la empresa en los próximos años es una de las ventajas de la planificación estratégica, además de facilitar los recursos y herramientas que la empresa necesitará para cumplir con sus objetivos y para tener respuesta ante cualquier situación que podrían darse interna o externamente.

Por tratarse de un mercado altamente competitivo es necesario que las empresas cuenten con estrategias plasmadas en un plan estratégico, el cual puede ser medido con el uso de diferentes metodologías que se adapten a las necesidades de cada empresa.

Por todo lo antes mencionado se considera necesario diseñar un plan estratégico para la empresa Innova Gestión Inmobiliaria, la cual se dedica a la prestación de servicios de corretaje de bienes inmuebles y a la asesoría, gestión e intermediación en la tramitación de

transferencia de dominio de dichos bienes. Es importante recalcar que la empresa se desenvuelve en un mercado en donde existe un gran número de competidores formales e informales, y por ello se necesita del desarrollo de un plan estratégico que le permita a Innova G.I. desarrollar al máximo sus ventajas competitivas para alcanzar su visión.

En base a un acercamiento realizado a la empresa, se concluyó que esta debería implementar un plan estratégico para poder planificar de una manera estructurada sus actividades, lo cual le permitirá a la empresa alcanzar la consecución de las mismas de una manera más eficiente y con un enfoque hacia el logro de una visión.

Para realizar un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa, se debe realizar un análisis de la situación actual de la misma, en el cual se analiza el ambiente interno, externo y para el cliente. En el ambiente interno se analiza la filosofía organizacional de la empresa; en el ambiente externo se analizan los factores externos que repercuten en el desarrollo de la empresa; en el ambiente para el cliente se analiza la situación de los clientes actuales y potenciales de la empresa. El análisis de estos tres ambientes nos ayuda a determinar el FODA de la empresa y las potencialidades, riesgos, desafíos y limitaciones mediante el uso de matrices. La conclusión de dichas matrices nos lleva al desarrollo de las estrategias principales para cada área de la empresa.

Después de haber formulado el plan estratégico que le permitirá a la empresa alcanzar la visión propuesta, se debe especificar el plan de acción a seguir. Se desarrollarán directrices para la implementación del plan estratégico como propuestas al plan de acción que debe realizarse; se plantea además el presupuesto necesario y un flujo proyectado para conocer la rentabilidad de la implementación del plan estratégico. De igual manera, se

propone un plan de evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos y avances de ejecución de las acciones para medir el desarrollo del plan y ayudar a la toma de decisiones.

## **1 DESCRIPCIÓN DE INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Innova Gestión Inmobiliaria es una microempresa que fue constituida el 13 de Enero del 2010 teniendo como objeto la prestación de servicios de corretaje de bienes inmuebles y de asesoría, gestión e intermediación para los actos de transferencia de dominio de dichos bienes.

La transferencia de dominio de productos inmobiliarios, comúnmente conocidos como compraventa de bienes raíces, requiere cada vez más de servicios de asesoría, con la finalidad de precautelar los intereses de las partes intervinientes. Se debe observar con conocimiento de causa los diversos factores jurídicos tanto de las propiedades como de comprador, vendedor, organismos y entidades intervinientes en la transacción, y las disposiciones legales a cumplirse entre las partes. (Abastecedor Inmobiliario, s.f.)

Se le da la categorización de microempresa en base a la clasificación de las pymes que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N° 1: Clasificación Mipymes**

<b>Variables</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>
<b>Número de empleados</b>	1 – 9	10 – 49	50 - 199
<b>Ventas Brutas Anuales (US\$)*</b>	≤ 100.000	100.000 – 1,000.000	1,000.000 – 5'000.000
<b>Volumen de Activos (US\$)*</b>	≤ 100.000	100.000 – 750.000	750.000 – 4'000.000

**Fuente:** Cámara de la pequeña industria del Guayas

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

La empresa inicia sus actividades contando únicamente con dos trabajadores y siendo su dueña y presidenta, hasta la actualidad, la señora Yecenia M. Albornoz R. con licencia de Gerente Inmobiliario Corredora de Bienes Raíces X-065.

Innova Gestión Inmobiliaria es una microempresa familiar, que en la actualidad cuenta con cuatro trabajadores que combinan sus habilidades para brindar un mejor servicio a sus clientes y contar con una variada cartera de propiedades para poder cubrir las necesidades y expectativas de sus clientes. De aquí el slogan de la empresa “Su inversión en las mejores manos”, que pretende trasladar a su futuro cliente el valor que tiene su servicio y el beneficio que le ofrece, además de despertar en él una sensación de seguridad y confianza.

El 29 de Enero del 2010 Innova Gestión Inmobiliaria logra cerrar su primera venta después de varias semanas de arduo trabajo, recibiendo una comisión de \$4.650.00 (cuatro mil seiscientos cincuenta dólares americanos) por la venta de una casa ubicada en el Sector de Mirasierra Barrio San Gabriel.

Innova Gestión inmobiliaria hoy en día cuenta con propiedades de todo precio y en varios sectores tanto del Valle de los Chillos como de Quito, por lo que está en la capacidad de prestar sus servicios y cubrir las necesidades de vivienda de toda clase de clientes.

Actualmente la empresa mantiene alianzas estratégicas con otras inmobiliarias, lo cual le ayuda a agilizar la venta de las propiedades de sus clientes vendedores, y a disponer de una amplia cartera de propiedades para sus clientes compradores.

Innova G.I. maneja una cartera de aproximadamente treinta clientes vendedores y quince clientes compradores mensualmente; teniendo en cuenta que varios clientes vendedores habitualmente renuevan los contratos de corretaje de sus propiedades al finalizar el plazo del contrato, esto si el bien inmueble no se ha logrado vender en el periodo señalado.

## 1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Innova Gestión Inmobiliaria desarrolla sus actividades en la Provincia de Pichincha Cantón Rumiñahui Parroquia Sangolquí, y está ubicada en la Avenida Abdón Calderón N160 y Riofrio, Edificio Torres Milenio 2do piso, oficina A-16.

### 1.2.1 Funciones principales

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, sin estar vinculado con las partes,

pues su papel fundamental es ser un simple intermediario para facilitar el acercamiento de las partes. (Zambrano Mutis, 2012)

Antes de firmar el contrato privado de servicios de corretaje de un bien inmueble, la corredora se encarga de supervisar el estado y la rentabilidad de las propiedades de sus clientes vendedores mediante la realización de un avalúo, asesorando de esta manera al cliente vendedor en la valoración del inmueble, ya que muchas veces los propietarios no toman en cuenta ciertos factores que repercuten sobre el precio de su propiedad como son ubicación, precio por metro cuadrado, años de antigüedad de la propiedad y plusvalía actual del sector, entre los más importantes.

Una vez realizado el avalúo de la propiedad se procede a firmar el contrato privado de corretaje, en el cual se señalan las cláusulas necesarias para que el contrato sea claro, conciso y de mutuo acuerdo. (Ver Anexo 1)

Una vez firmado el contrato que se da entre la corredora de bienes raíces y el cliente vendedor se procede a realizar la captación de la propiedad.

Dentro de los términos de las personas que trabajan en este negocio tenemos al visitador, que es la persona que se encarga de realizar la captación de la propiedad, entre una de sus funciones. La captación de la propiedad consiste en realizar fotografías de todas las áreas del bien inmueble, enlistar los datos relevantes del mismo como son metraje y características específicas y solicitar al cliente vendedor los documentos necesarios a revisar como son escrituras de la propiedad, certificado de gravamen, carta de pago del impuesto predial del

año en curso y copias de cédula y papeleta de votación actualizada de los propietarios. Una vez obtenida esta información, la corredora de bienes raíces es la encargada de revisar y analizar la misma para constatar que toda la documentación se encuentre en regla y que la propiedad este sin ningún inconveniente para ser vendida.

Posterior a este análisis la asistente se encarga de publicitar la propiedad en los medios con los cuales la empresa trabaja, Innova Gestión Inmobiliaria publicita sus propiedades mediante la página de internet privada plusvalia.com, la revista plusvalía, publicaciones en el comercio los días miércoles y domingos y mediante pancartas que son colocadas en el sector donde se encuentra la propiedad. La asistente también se encarga de ofrecer la propiedades a posibles clientes compradores que constan en base de datos, que se sabe están buscando un bien inmueble con características similares al que se está ofertando.

Innova Gestión Inmobiliaria mantiene contacto con sus clientes mediante la dirección de correo electrónico [innovagestioninmobiliaria@gmail.com](mailto:innovagestioninmobiliaria@gmail.com) y mediante atención telefónica. Los clientes interesados en las propiedades que publicita Innova Gestión Inmobiliaria se comunican mediante los medios antes mencionados y la asistente es la encargada de programar visitas para conocer las diferentes propiedades. Una vez programadas las visitas el visitador es el encargado de reunirse con los posibles clientes compradores; este debe atender, orientar, calificar y registrar a los clientes compradores potenciales, además de

administrar la relación con los clientes y orientar a vendedores y compradores para lograr el cierre de la negociación.

En el momento que se da el cierre de la negociación de la propiedad entre vendedor y comprador se inicia con el servicio de asesoría, gestión e intermediación para los actos de transferencia de dominio realizado por la asistente y por la corredora de bienes raíces; este consiste en asistir a ambas partes en el tema legal de la compra venta del bien inmueble hasta el momento del desembolso final, en caso de haberse dado la venta mediante financiamiento, o firmar las escrituras definitivas.

Al momento de cerrar la venta, en primer lugar se firma un contrato privado de reserva (Ver Anexo 2) por la cantidad de dinero acordada entre comprador y vendedor que se entrega como parte inicial de pago por parte del cliente comprador como reserva de la propiedad; una vez firmado el contrato de reserva el cliente vendedor entrega a la corredora de bienes raíces el 50% de su comisión correspondiente al 1.5% del valor total de venta del bien inmueble, la comisión total representa el 3% sobre el valor total de venta del bien inmueble. Posterior a esto se procede a preparar la carpeta legal de la propiedad en donde se debe incluir todos los documentos del bien inmueble como son escrituras, certificado de gravamen, carta de pago de impuesto predial al día, copias de cédula de vendedores y de compradores, certificado de no adeudar al municipio, certificados de alcabala y de plusvalía y la minuta que es realizada por el abogado externo de la empresa.

La asistente se encarga de ingresar la carpeta al municipio para solicitar los valores del traspaso de dominio, una vez dados los valores tanto comprador como vendedor deben cancelar lo que les corresponde, sea alcabala o plusvalía respectivamente. Una vez cancelados los valores la asistente constata el pago mediante copias de comprobantes de pago y procede a programar la fecha para la firma de escritura en Notaria. Al momento de la firma el cliente vendedor entrega a la corredora de bienes raíces el 50% restante de su comisión. En caso de ser venta mediante financiamiento se firma una promesa de compra venta y se establece el tiempo estimado para la firma de escritura, la fecha exacta es dada por la entidad con la cual se está realizando el financiamiento.

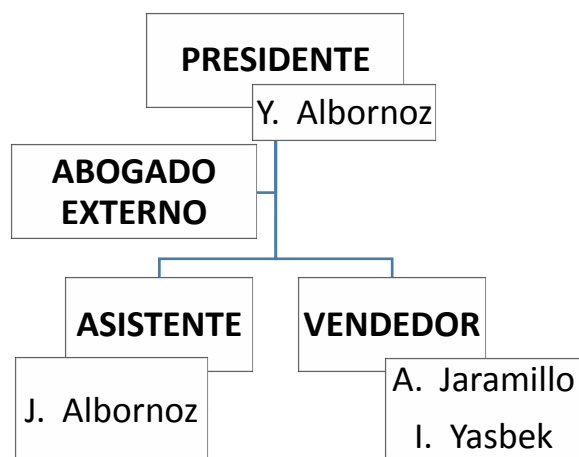
Por otro lado tanto la asistente como el visitador son encargados de buscar propiedades que se encuentren a la venta, se procede a llamar a los números de contacto que se indica en la propiedad de venta y se ofrece el servicio de corretaje y de asesoría, gestión e intermediación para los actos de transferencia de dominio que brinda Innova Gestión Inmobiliaria, posterior a esto y si el cliente vendedor acepta se programa una visita para conocer la propiedad e iniciar con el avalúo. Esta función tiene como fin incrementar la cartera de propiedades de la empresa.

### 1.3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La empresa cuenta actualmente con dos trabajadores administrativos, dos trabajadores en el área de ventas y un trabajador externo.

A continuación se muestra el organigrama de Innova Gestión Inmobiliaria.

**Figura N° 1: Organigrama**



**Fuente:** INNOVA G.I.

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

## **2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA**

### **2.1 AMBIENTE INTERNO**

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la empresa y que repercuten en la dirección del desempeño de la misma, tales como políticas de la empresa, clima organizacional, estructura de la empresa, recursos humanos, entre otros. En este punto se identifican las fortalezas y debilidades que presenta la empresa en su funcionamiento y operación.

#### **2.1.1 Análisis de la filosofía organizacional actual de INNOVA G.I.**

La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el buen funcionamiento de una organización, la cual conlleva lo que es la misión, la visión, los valores, principios y políticas de la empresa.

##### **2.1.1.1 Misión actual**

Innova Gestión Inmobiliaria es una empresa ecuatoriana ubicada en el Cantón Rumiñahui Parroquia Sangolquí, dedicada a la prestación de servicios de corretaje de bienes inmuebles y de asesoría, gestión e intermediación para los actos de transferencia de dominio de dichos bienes; al mejor precio del mercado, brindando un servicio de

calidad, mediante una intermediación profesional, segura y transparente, proporcionando asesoría honesta y dando como resultado la máxima rentabilidad para nuestros clientes, ya que protegemos con ello responsablemente su patrimonio. Innova Gestión Inmobiliaria dedica todo su tiempo a satisfacer las necesidades de vivienda y bienestar personal de nuestros clientes compradores y vendedores.

#### 2.1.1.2 Visión actual


Actualmente la empresa no posee una visión establecida, por ende no tiene claro a dónde quiere llegar en un periodo determinado.

#### 2.1.1.3 Políticas actuales

Actualmente la empresa no posee políticas establecidas, por tanto no existen directrices documentadas que establezcan las normas a seguir dentro de la empresa, siendo esto la causa de la falta de control interno.

## 2.1.1.4 Valores actuales

**Tabla N° 2: Valores de la empresa**


	<b>EMPRESA INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA</b>	<b>ACTUALIZADO A: 01 de Junio de 2015</b>
<b>VALORES FORTALECIDOS</b>		
Compromiso: Entrega de todo su esfuerzo y dedicación en cada una de las actividades y tareas que se asumen.		
Honestidad: Ser transparentes y respetuosos de las leyes y procedimientos a seguir en su proceder.		
Responsabilidad: Cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes y colaboradores y responder ante las consecuencias de sus actos		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

## 2.1.1.5 Principios actuales

**Tabla N° 3: Principios de la empresa**

	<b>EMPRESA INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA</b>	<b>ACTUALIZADO A: 01 de Junio de 2015</b>
<b>PRINCIPIOS FORTALECIDOS</b>		
Enfocarse en las necesidades y requerimientos de los clientes		
Cumplir con las obligaciones asignadas		
Ofrecer información veraz a los clientes.		
Asumir las consecuencias que sus actos o expresiones generen en las personas del entorno interno y externo.		
Los trabajadores recibirán un porcentaje de comisión según las ventas que realicen.		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

Por tanto en base al análisis actual de la filosofía organizacional podemos concluir que no se encuentra una estructura que nos permita determinar

los objetivos actuales y futuros de la empresa, de aquí se fundamenta la necesidad de este trabajo; más adelante se procederá a realizar la reestructuración del direccionamiento estratégico de la empresa.

## **2.1.2 Disponibilidad de los recursos**

Actualmente Innova Gestión Inmobiliaria, debido a que es una microempresa, no cuenta con muchas áreas identificadas, se asignan diferentes tareas a sus trabajadores en base a sus habilidades. En base a esta asignación de funciones se puede plasmar el desarrollo de las actividades de la empresa en dos grandes áreas que son las siguientes:

### **2.1.2.1 Área administrativa – financiera**

Al ser Innova Gestión Inmobiliaria una microempresa la gerente y la asistente son las encargadas de manejar muchas de las áreas, entre ellas el área administrativa financiera de la empresa. En esta área se maneja lo que es el personal, los recursos materiales y la gestión financiera. Se encarga de:

- Planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las actividades del área administrativa-financiera de la empresa.
- Asesor a la gerencia en la administración del personal y la adquisición de materiales necesarios.

- Establecer el banco de datos de clientes vendedores, clientes compradores y posibles clientes.
- Efectuar coordinaciones con los clientes para la programación de visitas a las propiedades.
- Establecer planes de mantenimiento del equipo de oficina.
- Analizar y participar en la formulación de presupuestos, realizar el control y seguimiento de contratos, convenios, proyectos, planes operativos evaluando su ejecución y rendimiento.
- Manejar los pagos en lo que respecta a nómina, servicios básicos y publicidad de los bienes inmuebles.
- Manejar el pago de comisiones.
- Establecer el control de ingresos y egresos de la empresa.

En lo que respecta al área administrativa - financiera la empresa tiene como fortaleza que se presentan funciones bien definidas.

### 2.1.2.2 Área de comercialización

Está área se encarga de identificar las necesidades y expectativas de los clientes, para así proporcionar satisfacción al cliente y rentabilidad a la empresa.

De esta área se encargan la asistente y el vendedor, mediante las siguientes funciones:

- Planificar, ejecutar y promocionar las ventas mediante el sitio web plusvalía.com, publicaciones en el comercio, pancartas y páginas de venta de inmuebles gratuitas.
- Coordinar las visitas a todos los clientes vendedores para realizar fotografías de la propiedad y para armar la carpeta de la misma con la documentación necesaria.
- Realizar informes mensuales sobre el desarrollo de las ventas y de la cartera de nuevas propiedades.
- Coordinar, controlar y revisar desembolsos e informes provenientes de créditos de todos los clientes que haya realizada una compra mediante financiamiento.
- Captar propiedades.

En el área de comercialización la empresa presenta como fortaleza la estrecha relación que mantiene con sus clientes.

### **2.1.3 Cultura organizacional**

Innova Gestión Inmobiliaria al ser una microempresa familiar, tienen una cultura empresarial de identificación con la empresa por parte de sus empleados.

En base a conductas observables que son parte de la cultura de la empresa podemos decir que todos los trabajadores tienen una relación cálida y de confianza, el saludo con cada trabajador en las mañanas y en la tarde es costumbre de la empresa.

Son abiertos al diálogo, se escuchan comentarios y opiniones de todos en cualquier circunstancia. A media mañana se tiene un receso de 15 minutos, todos los que se encuentren en la oficina se reúnen en la cafetería y comparten un aperitivo, el aperitivo lo lleva una persona diferente cada día y lo comparte con los demás.

Es tradición de la empresa invitar a almorzar a la persona que se encuentra de cumpleaños, al almuerzo asisten todos los trabajadores. En temporada navideña se adorna la oficina y se realice intercambio de regalos.

La fortaleza de la empresa en este aspecto es que existe un buen clima laboral, lo cual es primordial para el desarrollo de la organización.

## 2.2 AMBIENTE EXTERNO

(Ferrell & Hartline, 2012) “Una evaluación del ambiente externo incluye todos los factores externos que ejercen una presión directa e indirecta considerable sobre las actividades de la empresa”.

El propósito de un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deben eludir, se debe identificar las variables clave.

Dentro de este ambiente se analizan factores como la evaluación económica del país, su crecimiento y desarrollo, la situación política, el desarrollo tecnológico, indicadores económicos, aspectos legales, la competencia, entre otros.

### 2.2.1 Competencia

(Ferrell & Hartline, 2012) afirman que:

En la mayor parte de empresas, los clientes tienen varias opciones y preferencia en términos de bienes y servicios que pueden comprar. Por tanto, cuando una empresa define el mercado objetivo al que se va a enfocar, al mismo tiempo elige a un grupo de empresas competidores.

La competencia de la Empresa Innova Gestión Inmobiliaria, son todas las empresas inmobiliarias ubicadas en la ciudad de Quito y en la Parroquia de Sangolquí, que están enfocadas en la clase media de la población.

Innova Gestión Inmobiliaria compite principalmente, en base al segmento de mercado, con inmobiliarias como son Multiservicios Inmobiliaria, La Coruña, Proinmobiliaria, Inmobiliaria Centauro, Inmobiliaria La Colina, Proinval Inmobiliaria, Gestión Inmobiliaria, entre las principales que se encuentran identificadas.

Actualmente existe un alto número de competidores directos que afectan la rentabilidad y dificultad de venta, esto se debe a que en el país en los últimos años el sector de la construcción se ha vuelto más atractivo y activo debido a las necesidades de vivienda de la población y al apoyo del Estado en lo que respecta a financiamientos hipotecarios.

La demanda de vivienda para todos los quintiles de la población ha impulsado el crecimiento casi desmedido del mercado inmobiliario, constituyéndose en uno de los más dinámicos de la economía ecuatoriana a partir de 2010. La expansión del sector inmobiliario se debe a varios factores. Entre ellos, el fácil acceso a los créditos hipotecarios ofertados por las instituciones financieras privadas y en especial por el BIESS; al desarrollo de nuevos e importantes proyectos inmobiliarios; y al apoyo del Estado para la adquisición de vivienda a los niveles medios bajos, entre otros. (Acosta, 2014)

El Ecuador ha experimentado en los últimos tiempo un importante incremento en la demanda de soluciones inmobiliarias, conllevando al desarrollo del sector, hecho que a su vez obliga a los involucrados a buscar el liderazgo y la

competitividad con objetivos y lineamientos precisos que procuren la excelencia.

Según los registros del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos a nivel de la Región Sierra Provincia de Pichincha constan 544 empresas en la rama de las actividades inmobiliarias.

**Figura N° 2: Resultado del Censo Económico 2015**



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

Elaborado por: Johanna Albornoz

Dentro de las empresas inmobiliarias ubicadas en la ciudad de Quito, cabe destacar a las 10 mayores compañías, las cuales, por su nivel de ingresos operacionales alcanzan la mayor participación en el mercado inmobiliario.

**Tabla N° 4: Listado de las 10 mayores empresas del Sector Inmobiliario**

<b>LISTADO DE LAS 10 MAYORES EMPRESAS DEL SECTOR INMOBILIARIO A NIVEL DE LA CIUDAD DE QUITO POR NIVEL DE INGRESOS OPERACIONALES / AÑO 2014 EN DÓLARES</b>	
<b>GRUPO SUPERIOR S.A.</b>	62,475,942
<b>URBANIZADORA NACIONES UNIDAS S.A.</b>	14,356,261
<b>INMOBILIARIA INVESTA S.A.</b>	14,104,440
<b>INVERSION Y DESARROLLO INVEDE S.A.</b>	11,110,122
<b>REFERENCECORP S.A.</b>	10,328,168
<b>ESAIN S.A.</b>	9,858,519
<b>ALBERTO ANDINO &amp; ASOCIADOS CIA. LTDA.</b>	8,277,507
<b>LA CUADRA COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y COMERCIALIZADORA S.A. INMOSOLUCION</b>	7,705,999
<b>INMOBILIARIA LARES S.A.</b>	5,707,430

**Fuente:** Ranking Empresarial Revista EKOS

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

Por tanto podemos concluir que existe mucha competencia en el sector inmobiliario lo que representa una amenaza para Innova Gestión Inmobiliaria, al igual que el hecho de que existen empresas posicionadas en el mercado, con más años de experiencia y mayor cobertura.

### **2.2.2 Crecimiento económico y estabilidad**

“Toda economía cambia de manera inevitable, por tanto las condiciones actuales y esperadas en la economía tienen un impacto profundo en el desarrollo de cualquier empresa.” (Ferrell & Hartline, 2012)

En el crecimiento económico se encuentran factores que influyen en la economía de un país, los que miden el crecimiento y los que a su vez ayudan a las empresas a proyectarse para futuros cambios que se den en una economía.

El principal apoyo del Gobierno ecuatoriano para el desarrollo del sector de la construcción e inmobiliario fue la creación del Banco del Instituto de Seguridad Social (BIESS), el cual nació el 8 de diciembre del 2009 teniendo como principal objetivo convertirse en la Institución Financiera más grande del país. El BIESS empezó a prestar sus servicios a los afiliados y jubilados el 18 de octubre del 2010, fecha desde la cual las personas podían adquirir bienes financiados mediante esta entidad. Esto sin duda apporto al crecimiento del sector de la construcción y por ende al crecimiento del sector inmobiliario y bienes raíces, ya que debido a la facilidad de financiamiento mediante créditos hipotecarios aumento la demanda de bienes inmuebles.

“Hasta la fecha el BIESS ha realizado más de 100 mil operaciones de créditos hipotecarios, por un monto que sobrepasa los 4 mil millones de dólares, beneficiando a más de 400.000 personas.” (BIESS Banco del IESS, 2015)

Tanto los constructores como los corredores de bienes raíces en base al crecimiento del sector de la construcción en los últimos años, principalmente por el apoyo del Estado, tenían una alta expectativa para el año 2015; ya que en el año 2014 el sector de la construcción alcanzó un crecimiento del 9,1% frente al año 2013, y el sector inmobiliario cerró el 2014 con un crecimiento del 8,5%. Según Enrique Pita García, presidente de la Cámara de Construcción de

Guayaquil (Diario El Comercio, 2015) “La expectativa del sector de la construcción apuntaba a un crecimiento de al menos un 10% para el 2015, sin embargo por los efectos de la caída del precio del petróleo no se comenzó con un panorama alentador”. Por tanto el 2015, en base a las circunstancias actuales, plantea un escenario de desaceleración del sector de la construcción y del sector inmobiliario.

El escenario con el que se inició el 2015 para el sector de la construcción y para el sector inmobiliario no fue lo que se esperaba, debido a que inicialmente el Estado destino menos presupuesto a estos sectores, sin embargo el Gobierno analizó que los mismos son sectores claves para el desarrollo del país en estos momentos debido a la baja en el precio del petróleo, ya que tanto el sector de la construcción como el sector inmobiliario son generadores de empleo y demandantes de insumos locales. Por tanto el BIESS, principal Institución Financiera de la banca pública que apoya al crecimiento del sector y herramienta fundamental en un año que se presenta complicado como el 2015, revisó sus escenarios internos y modificó su meta para este año, mientras que la Corporación Financiera Nacional (CFN) inició un programa de créditos para el constructor a bajas tasas de interés.

Víctor Hugo Villacrés Presidente del Directorio del BIESS (Diario El Comercio, 2015) menciona que:

La entidad aspira a entregar este año USD 1 320 millones en hipotecarios, 6% más que lo inicialmente previsto. A mediados de enero, la administración del banco había anunciado que la meta de créditos para

vivienda este año era de USD 1 250 millones, menos que lo entregado el año pasado que fueron 1 261 millones.

A pesar de que la Junta Reguladora, ente de control financiero, aun debe aprobar esta reestructuración de la meta planteada por el BIESS, este escenario proyecta mejores condiciones para el sector de la construcción e inmobiliario

Por otro lado el apoyo por parte de la CFN planta nuevos proyectos que ayudan a la economía del país y al sector de la construcción e inmobiliario en un año complejo como es el 2015. La presidenta de la CFN, María Soledad Barrera, indica que (Diario El Comercio, 2015) “Se presentó una nueva línea de crédito para constructores por \$216 millones. El producto beneficiará a constructoras que se comprometan a edificar casas de interés público (que oscilen entre \$30.000 y \$65.000), ubicadas en zonas urbanas y urbanas marginales”. Esta línea de crédito dará préstamos de hasta \$25 millones por compañía y \$50 millones por grupo inmobiliario a una tasa de interés del 6,5% anual.

La banca privada también tomará medidas para apoyar al crecimiento del sector de la construcción. Banco Guayaquil (Diario El Comercio, 2015) señaló que “el hipotecario es un instrumento de fomento a la construcción y ve una oportunidad en atender los requerimientos de los clientes. La estrategia el 2015 será mantener una tasa promocional de 8,9%, que se reajusta semestralmente”.

Estas medidas son positivas para el desarrollo del sector de la construcción e inmobiliario debido a que existe un déficit de vivienda importante actualmente,

ya que con el crecimiento de las principales ciudades del país crece también la demanda de vivienda y por tanto debería crecer al mismo ritmo la oferta de la misma. “Cifras proporcionadas por el Miduvi indican que en la actualidad el déficit cuantitativo de vivienda está en el orden de las 70.000 viviendas”. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014)

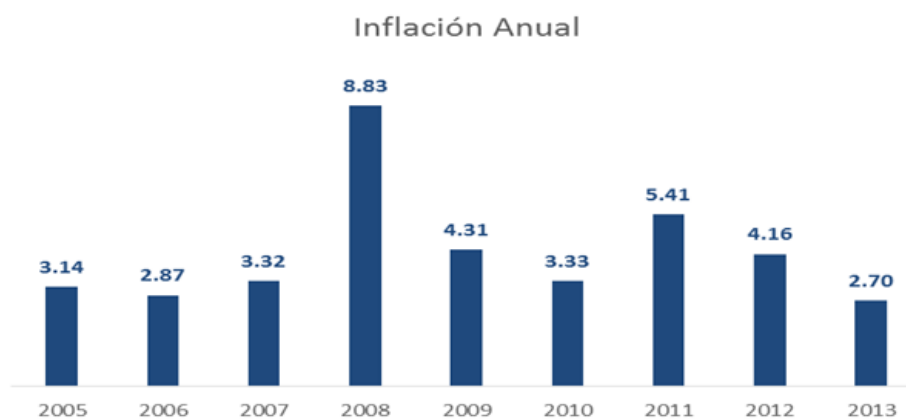
En base a este análisis se puede concluir que el crecimiento del sector de la construcción e inmobiliaria no se frenará, y se aspira que estos sectores crezcan este año aunque no al mismo ritmo que en años anteriores debido a que es un año muy especulativo en lo que a la economía del país respecta, y por esta misma razón aunque se tenga apoyo tanto de la banca pública como privada se prevé que exista menos circulante en la economía y que haya menos gente dispuesta a endeudarse en un bien.

#### 2.2.2.1 Inflación

(Banco Central Europeo, s.f.)

En una economía de mercado los precios de los bienes y de los servicios están sujetos a cambios. Algunos aumentan y otros disminuyen. Se habla de inflación cuando se produce un aumento generalizado de los precios que no se limita a determinados artículos. Como resultado, pueden adquirirse menos bienes y servicios por cada dólar, es decir, cada dólar vale menos que antes.

Para Innova Gestión Inmobiliaria este índice es una amenaza por las continuas variaciones de precios, generando una especulación en el valor real de los bienes, y haciendo que disminuya el valor adquisitivo de la moneda, es decir que con la misma cantidad de dinero se compre menos.

**Figura N° 3: Inflación Anual**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

**Tabla N° 5: Inflación Anual (Diciembre 2014/Diciembre 2013)**

FECHA	VALOR
Diciembre 31-2014	3.67%
Noviembre 30-2014	3.76%
Octubre 31-2014	3.98%
Septiembre 30-2014	4.19%
Agosto 31-2014	4.15%
Julio 31-2014	4.11%
Junio 30-2014	3.67%
Mayo 31-2014	3.41%
Abril 30-2014	3.23%
Marzo 31-2014	3.11%
Febrero 28-2014	2.85%
Enero 31-2014	2.92%
Diciembre 31-2013	2.70%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

Para el año 2014 el Ecuador terminó con una inflación anual del 3,67% frente al 2,70% del año 2013. Se presenta un escenario de crecimiento en la inflación del año 2013 al 2014, lo que está relacionado con la escalada

de los costos de la vivienda y con la variación de precios de venta del metro cuadrado, ya que incluso a pesar de que la inflación puede presentar bajas, los precios en materiales de construcción siempre suben.

Frente a este escenario la oportunidad para el sector inmobiliario es que exista un aumento en la inversión de capital, sin embargo también se presenta una amenaza que es los niveles de precios variables.

#### 2.2.2.2 Tasa de interés Activa y Pasiva

Las tasas de interés son el precio del dinero. Si se requiere de dinero y se solicita un préstamo, el interés que se pague sobre el dinero solicitado será el costo que tendrá que pagar por ese servicio. Como en cualquier producto, se cumple la ley de la oferta y la demanda, mientras sea más fácil conseguir dinero la tasa de interés será más baja. Por el contrario, si no hay suficiente dinero para prestar, la tasa será más alta. (Club Planeta, s.f.).

Estas tasas de interés son calculadas por medio del Banco Central del Ecuador de acuerdo a la información del mercado y de las instituciones financieras, la cual es fijada y proporcionada a las demás instituciones financieras del país para su respectiva aplicación.

La tasa de interés activa determina el porcentaje que el banco cobra a sus clientes por otorgar un crédito. La tasa activa interesa al sector de la construcción debido a que, gran parte de las adquisiciones de un bien inmueble se las hace a través de un crédito hipotecario.

La tasa de interés activa puede llegar a representar una amenaza para el sector inmobiliario, ya que una alta tasa de interés activa podría generar el desistimiento de la compra de un bien inmueble mediante crédito hipotecario debido a la capacidad de endeudamiento de las personas.

En la Tabla N° 6 se describe las variaciones porcentuales que ha tenido la tasa de interés activa desde el año 2013 hasta enero del 2015, presentando su menor cifra en mayo del 2014 con el 7,64% y la mayor en octubre del 2014 con el 8,34%. La tendencia que se puede observar hace que los intereses suban en el transcurso del año, por lo que en ciertas ocasiones las personas desisten de acceder a un crédito.

Sin embargo en enero del 2015 se empieza con una tasa de interés activa razonable de 7.84% y disminuye para febrero del mismo año al 7.41%, lo que es beneficioso para el sector inmobiliario en lo que respecta al crecimiento de la compra de bienes inmuebles mediante créditos hipotecarios.

**Tabla N° 6: Tasa de Interés Activa**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Febrero 28-2015	7.41%
Enero 31-2015	7.84%
Diciembre 31-2014	8.19%
Noviembre 30-2014	8.13%
Octubre 31-2014	8.34%
Septiembre 30-2014	7.86%
Agosto 31-2014	8.16%
Julio 30-2014	8.21%
Junio 30-2014	8.19%
Mayo 31-2014	7.64%
Abril 30-2014	8.17%
Marzo 31-2014	8.17%
Febrero 28-2014	8.17%
Enero 31-2014	8.17%
Diciembre 31-2013	8.17%
Noviembre 30-2013	8.17%
Octubre 31-2013	8.17%
Septiembre 30-2013	8.17%
Agosto 31-2013	8.17%
Julio 30-2013	8.17%
Junio 30-2013	8.17%
Mayo 31-2013	8.17%
Abril 30-2013	8.17%
Marzo 31-2013	8.17%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

La tasa de interés activa afecta tanto al sector de la construcción como al sector inmobiliario, y a los clientes que necesitan solicitar un crédito para poder adquirir un bien inmueble; pero a pesar de que en el país las tasas de interés son altas, actualmente muchas entidades bancarias incluidas las

del estado como es el BIESS, han facilitado los créditos tanto para los constructores como para la banca de personas, por tanto las entidades financieras son un motor clave para el crecimiento del sector inmobiliario.

La tasa de interés pasiva es el porcentaje que paga la entidad financiera por el dinero que las personas o las empresas mantienen en dicha entidad, es decir representa la conveniencia de invertir el dinero o dejarlo en el banco.

En la Tabla N° 7 se describe las variaciones porcentuales que ha tenido la tasa de interés pasiva desde el año 2013 hasta enero del 2015, presentando su menor cifra desde febrero del 2013 hasta abril del 2014 con un valor contaste del 4.53%, no se presenta variación en el porcentaje debido a la inexistencia de fluctuaciones en los precios.

El año 2015 se inicia con la tasa de interés pasiva más alta con el 5.22%, lo que perjudica al sector inmobiliario ya que las personas pueden optar por dejar el dinero en el banco en lugar de invertirlo en un bien inmueble.

Sin embargo la tendencia inestable que se puede observar de esta tasa de interés es una oportunidad para el sector; existe una baja tasa de interés pasiva existe preferencia de inversión en bienes inmuebles.

**Tabla N° 7: Tasa de Interés Pasiva**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Febrero 28-2015	5.32%
Enero 31-2015	5.22%
Diciembre 31-2014	5.18%
Noviembre 30-2014	5.07%
Octubre 31-2014	5.08%
Septiembre 30-2014	4.98%
Agosto 31-2014	5.14%
Julio 30-2014	4.98%
Junio 30-2014	5.19%
Mayo 31-2014	5.11%
Abril 30-2014	4.53%
Marzo 31-2014	4.53%
Febrero 28-2014	4.53%
Enero 31-2014	4.53%
Diciembre 31-2013	4.53%
Noviembre 30-2013	4.53%
Octubre 31-2013	4.53%
Septiembre 30-2013	4.53%
Agosto 31-2013	4.53%
Julio 30-2013	4.53%
Junio 30-2013	4.53%
Mayo 31-2013	4.53%
Abril 30-2013	4.53%
Marzo 31-2013	4.53%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

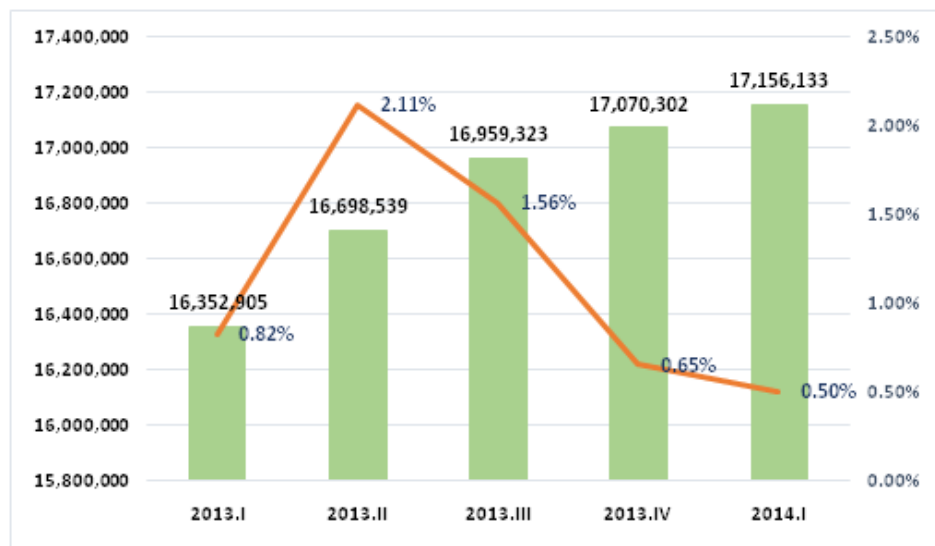
**Elaborado por:** Johanna Albornoz

### 2.2.2.3 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas

de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas. (Club Planeta, s.f.)

**Figura N° 4: Evolución del PIB por trimestres**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

Como se puede observar en la Figura N° 4 durante el primer trimestre del año 2014 el PIB del país mantuvo una tendencia creciente en el aspecto económico, con un resultado de 0,50% con respecto al trimestre anterior, lo que provocó que el PIB aumente de \$17.070.302 a \$17.156.133 en el primer trimestre del 2014.

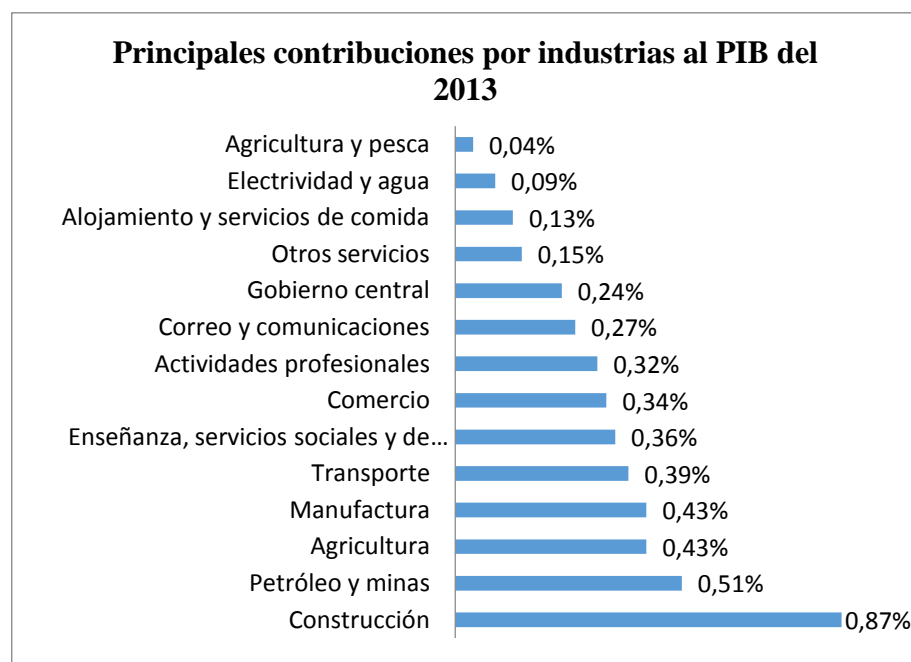
Figura N° 5: PIB por Industrias I trimestre 2014



Fuente: (Staff Poderes, 2014)

Elaborado por: Johanna Albornoz

Figura N° 6: Principales contribuciones por industrias al PIB año 2013



Fuente: (Diario El Universo, 2014)

Elaborado por: Johanna Albornoz

Las Figuras N° 5 y 6 muestran como aportan cada una de las industrias al crecimiento del país, y el sector de la construcción es uno de los más importantes mostrando un crecimiento en los años 2013 y 2014 con el 0.87% y el 0.85% respectivamente.

El PIB con respecto al sector de la construcción en los últimos años ha ido creciendo y uno de los factores que ha ayudado a este crecimiento es el sector inmobiliario, puesto que empresas inmobiliarias son creadas cada año y demandan cada vez mayor cantidad de bienes inmuebles para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Actualmente la necesidad de las personas de obtener una vivienda propia ha aumentado el índice de los créditos hipotecarios y el valor del metro cuadrado de los bienes inmuebles, lo que ha ayudado sin duda al mejoramiento de las cifras del PIB y al crecimiento del sector inmobiliario.

La expansión del sector de la construcción y por tanto del sector inmobiliario se evidencia en el aumento del número de compañías; según datos de la Superintendencia de Compañías, en 10 años las empresas dedicadas a la construcción se incrementaron en 104%; en el año 2000 existían 1.761 compañías y para el 2010 sobrepasaron las 3.500. En el mismo periodo, las empresas dedicadas a actividades inmobiliarias aumentaron en 87%, de 10.600 a 19.800 empresas, por lo que representan el 31% del total de empresas ecuatorianas. (IDE - Business School, s.f.)

#### 2.2.2.4 Dolarización

La dolarización es un proceso que ayuda a los países a frenar una inflación y de esta manera reducir las tasas de interés atrayendo con ello la inversión nacional y extranjera, mejorando la economía del país mediante el aumento de la producción y la disminución del desempleo. (Velín)

Este proceso ocurre cuando los países tienen una economía inestable, puede adoptar la moneda parcial o completamente.

Ecuador cambió su sistema monetario del sucre al dólar en el año 2000 debido a la inestabilidad económica y política del país; este sistema dio estabilidad a la economía y a las finanzas de las familias. Actualmente se debate entre si se debe o no mantener el dólar debido a la caída del petróleo principalmente y a la apreciación del dólar en el mercado mundial.

Sin embargo la dolarización fue positiva para el sector de la construcción y por ende para el sector inmobiliario, ya que este sistema monetario permitió que los ecuatorianos manejen de mejor manera sus presupuestos al momento de comprar un bien inmueble sin riesgo a la devaluación. Por tanto la dolarización brinda oportunidades al sector inmobiliario en cuanto disminuye el riesgo por el tipo de cambio, es una moneda fuerte, mantiene niveles estables en los índices macroeconómicos, aumenta el nivel de confianza de las personas, lo que facilita la planificación a largo plazo y fomenta la inversión.

### 2.2.3 Tendencias políticas

La política en el Ecuador se desarrolla en un ambiente fragmentado debido a la presencia de múltiples partidos políticos, por lo que la política ecuatoriana es muy inestable.

La política ecuatoriana siempre ha estado influenciada por la corrupción, lo que ha corrompido a la política democrática en todos los niveles.

Este escenario representa una amenaza para el sector inmobiliario ya que existe inestabilidad política en el país, altos niveles de corrupción, excesiva cantidad de partidos políticos y por tanto desconfianza por parte de la población.

Sin embargo por otro lado la política gubernamental ha afectado drásticamente el crecimiento del sector inmobiliario.

(Gamboa, Reflexiones Sustentadas, 2011) Afirma que:

El incremento en el bono de la vivienda de \$2.500 a \$5.000 hace que más familias puedan acceder a tener una vivienda. También hubo una ampliación en la cobertura del bono para abarcar vivienda de hasta \$60.000 lo que aumenta las posibilidades de muchos interesados. La ampliación del plazo para cancelar la cuota de entrada y la disminución del porcentaje que ha de pagarse de fondos propios son también facilitadores. El Biess hoy presta con cero de entrada para compra de vivienda de hasta \$100.000.

En lo que a lo antes mencionado respecta, las facilidades que está dando el Estado a las personas para adquirir un crédito hipotecario y para ahorrar y

adquirir una vivienda son una posibilidad de crecimiento para el sector inmobiliario y por tanto para Innova Gestión Inmobiliaria.

#### **2.2.4 Aspectos legales y regulatorios**

Los aspectos legales y tributarios están presentes desde el inicio en el desarrollo de proyectos inmobiliarios y generalmente nos acompañan hasta el término de ellos. Son muchas las interacciones legales que enfrentan estos procesos, desde la compra de terrenos, confección de promesas, obtención de permisos de edificación, estudio de títulos, redacción de contratos de construcción, bases administrativas, compraventas, IVA en la construcción, Impuesto a la Renta, etc. (Universidad Adolfo Ibáñez, 2013)

Los involucrados en el área inmobiliaria deben cumplir las normas y ordenanzas que rigen esta actividad, como la codificación de uso del suelo, normas constructivas, tasas y demás obligaciones tributarias, oferta y demanda inmobiliaria con análisis de mercado potencial con capacidad de compra y acceso a financiamiento.

El sector inmobiliario actualmente está regulado por el reglamento de funcionamiento de las compañías inmobiliarias expedido por la Superintendencia de Compañías el 18 de diciembre del 2013, este reglamento consta en la Resolución SC.DSC.G.13.2013 publicada en el Registro Oficial 146.

(Diario El Universo, 2014) El reglamento está dirigido a todas las compañías inmobiliarias que realizan actividades de promoción, construcción, comercialización u otras relacionadas; y que reciben dinero de sus clientes en forma anticipada a la entrega del bien inmueble.

### 2.2.5 Avances tecnológicos

El ambiente tecnológico es un factor que en la actualidad a crecido notablemente, dando lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado.

En lo que respecta el sector inmobiliario el uso de internet tiene una gran importancia al momento de elegir un bien inmueble, ya que muchos clientes optan por buscar mediante el internet en portales inmobiliarios la propiedad que están buscando, y al ver imágenes de las propiedades se les hace mucho más fácil escoger cual es de su conveniencia.

Innova Gestión Inmobiliaria trabaja principalmente con el portal plusvalia.com, mediante el cual nuestros posibles clientes pueden conocer todas nuestras propiedades y comunicarse con nosotros ya sea vía telefónica o mediante un email. Sin embargo a pesar de que la empresa está inmersa en el uso del internet, no aprovecha al 100% esta herramienta para su beneficio.

Por otro lado el internet aporta al circuito de compra-venta, ya que actualmente varios trámites o el seguimiento de los mismos se pueden realizar mediante internet, así como la obtención de formularios, requisitos, entre otras cosas que ayudan a agilizar el proceso y a provechar el tiempo.

Un estudio realizado por el buscador inmobiliario Argenprop.com muestra que:

El 82% de las personas consultadas afirmó que Internet los ayudó a tomar una decisión al momento de concretar una operación inmobiliaria. La cierto es que

la búsqueda de propiedades por Internet modificó un mercado que hasta entonces era muy tradicional. La posibilidad de ver fotos, mapas, videos e información adicional, es un complemento que en la actualidad las inmobiliarias no dejan de aprovechar en pos de incrementar las operaciones y tener satisfechos a los potenciales clientes.

Los nuevos desarrollos y bajos costos en equipos, software, redes inalámbricas, móviles inteligentes de comunicación, comunicación IP y la expansión en el uso de Internet, redes sociales (twitter, facebook y chats) de los últimos años, ha configurado una nueva plataforma tecnológica sobre la cual una empresa moderna debe confiar, en gran medida, el manejo de toda la administración interna. (Luque Medina Profesionales Inmobiliarios)

## 2.3 AMBIENTE PARA EL CLIENTE

En este ambiente se debe estudiar las condiciones actuales y futuras en relación con los clientes en los mercados meta de la empresa; en este análisis es necesario recopilar información que identifique a los clientes actuales y potenciales de la empresa, las necesidades de los mismos y el cambio en dichas necesidades.

### 2.3.1 Clientes actuales y potenciales

Innova Gestión Inmobiliaria divide a sus clientes en clientes compradores y clientes vendedores; los clientes compradores son todas las personas que necesitan adquirir un bien inmueble y cuenta con la capacidad adquisitiva para ello, los clientes vendedores son todas las personas propietarias de un bien inmueble que tengan la necesidad de vender dicho inmueble.

Actualmente Innova Gestión Inmobiliaria no tiene claramente definido su segmento de mercado; sin embargo sus clientes actuales presentan ciertas características con las que se puede definir quienes son los clientes de la empresa. El segmento de mercado de Innova Gestión Inmobiliaria lo constituye primordialmente la población de clase media y media alta residente en el Cantón Quito y en el Cantón Rumiñahui, el enfoque de la empresa se encuentra en el sector norte y sur de Quito y en el sector del valle de los chillos.

### **2.3.2 Necesidades constantes de los clientes actuales y potenciales**

Para conocer las principales necesidades y expectativas que los clientes potenciales tienen con respecto a un bien inmueble en la ciudad de Quito, se debe considerar los siguientes parámetros:

- Conocer las motivaciones principales que inducen a la adquisición de un bien inmueble.
- Conocer las motivaciones y los frenos al momento de adquirir un bien inmueble. Como son el entorno, urbanización, calidad, distancia, transporte, precios, entre los más importantes.
- Necesidades en relación con número de habitaciones, metraje, sector, acabados, plazos de entrega, garantías, seguridad, propiedad independiente o en conjunto, formas de pago, entre las más importantes.

En base a un estudio realizado por el Economista Ernesto Gamboa podemos analizar la preferencia de sectores para adquirir una vivienda por parte de los potenciales clientes compradores, para de esta manera captar propiedades en estos sectores ganando clientes vendedores y teniendo así mayor cantidades de propiedades que ofrecer a nuestros clientes compradores. (Gamboa, Demanda Inmobiliaria en Quito) Afirma que “El sector Norte de la ciudad mantiene su mayor preferencia para vivienda, sin embargo el sector de los valles casi ha triplicado su preferencia en los últimos 7 años”.

**Tabla N° 8: Sectores de preferencia**

<b>SECTORES DE PREFERENCIA</b>			
<b>SECTOR DE LA CIUDAD</b>	<b>TOTAL %</b>	<b>SECTORES VALLES</b>	<b>TOTAL %</b>
Norte	44.4	Chillos	15.0
Sur	13.6	Tumbaco-Cumbayá	9.2
Centro	6.6.	Calderón	7.8
		Pomasqui	3.4

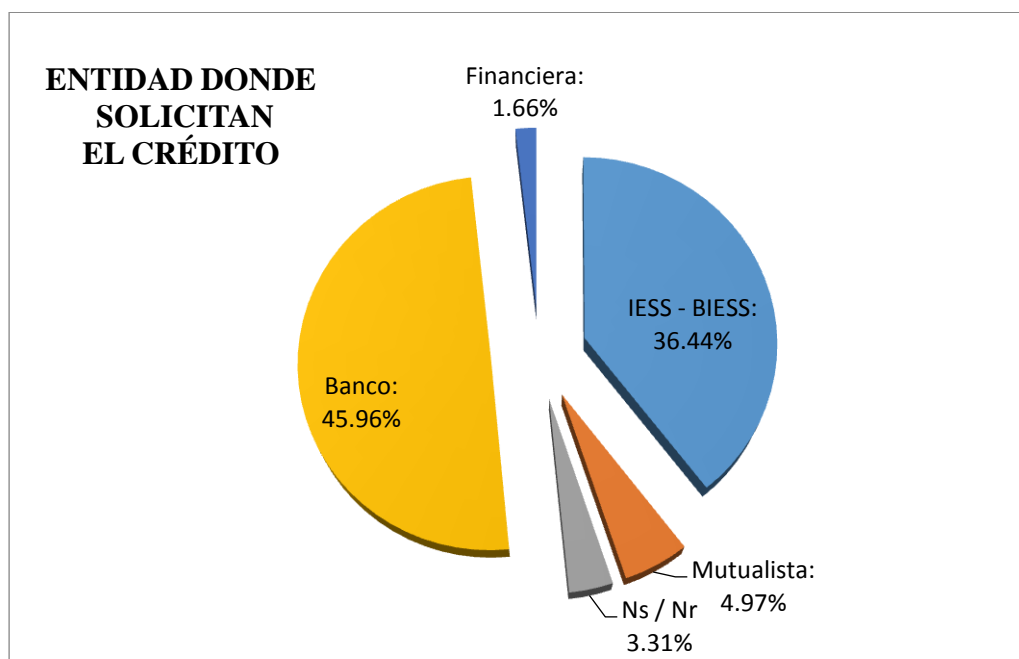
**Fuente:** (Gamboa, Demanda Inmobiliaria en Quito)

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

Otro factor importante a tomar en cuenta es por medio de que entidades los posibles clientes prefieren realizar créditos hipotecarios, en el caso de las ventas con financiamiento. Este es un factor relevante ya que Innova Gestión inmobiliaria al ser intermediaria en la compra venta de un bien inmueble debe ofrecer al cliente, tanto comprador como vendedor, todas las facilidades y alternativas de pago; por tanto debe tener conocimiento de todo lo que conlleva un financiamiento y estar relacionada con todas las entidades financieras.

El ingreso del BIESS ha modificado las preferencias de las personas al momento de realizar un crédito, ya que actualmente cuenta con el 36.44% del total de preferencia al momento de acudir a una institución a adquirir un crédito, como se puede observar en la Figura N° 7.

**Figura N° 7: Entidad donde solicitan el crédito hipotecario**




**Fuente:** (Gamboa, Demanda Inmobiliaria en Quito) REVISTA INMOBILIARIA #41  
**Elaborado por:** Johanna Albornoz

## 2.4 MATRIZ FODA

De todos los aspectos anteriormente descritos se obtienen una serie de variables que pueden ser consideradas claves para determinar la situación interna y externa de la empresa.

En base al análisis de situación de la empresa realizado se resume en la siguiente matriz las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas con las que cuenta la Innova Gestión Inmobiliaria actualmente.

**Tabla N° 9: Análisis FODA**

	<b>EMPRESA INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA</b>		<b>ACTUALIZADO A:</b> <b>01 de Junio de 2015</b>
<b>FODA</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Estrecha relación con sus clientes, trato personalizado	Manejo deficiente de la tecnología	Apoyo de la Banca Pública, facilidad de financiamiento mediante el BIESS	Competencia creciente
Existen funciones definidas, se expone de manera clara lo que cada empleado debe realizar	No realiza investigación de mercado para conocer el cambio en las necesidades y preferencias de sus clientes potenciales	Apoyo de la Banca Privada, mejores condiciones de los préstamos hipotecarios	Competencia posicionada en el mercado, con más experiencia y trayectoria
Buena reputación con sus clientes	No estudia a la competencia	Demanda creciente por la necesidad de vivienda de la población	Corrupción
Buen ambiente laboral	Personal poco capacitado	Crecimiento del sector de la construcción, lo que influye en el crecimiento del sector inmobiliario	Situación Política y económica cambiante en el país
Prestación de varios servicios, como es el servicio de corretaje, de asesoría legal y el servicio de gestión inmobiliaria	Falta de control interno, ya que no cuenta con políticas no existen directrices documentadas que establezcan las normas a seguir dentro de la empresa	Potencial avance tecnológico, nuevos software en donde se maneje de manera más ágil base de datos de clientes, de propiedades, etc. Lo cual genera una ventaja competitiva	Inflación, ya que esto genera una especulación en el valor real de los bienes
Alianzas estratégicas con otras inmobiliarias, se comparte la cartera de propiedades para tener más alternativas que ofrecer a los clientes compradores		Apoyo por parte del Estado mediante un plan de vivienda social, con el objeto de que aumente la inversión en bienes inmuebles	Alza de los impuestos de compra y venta de bienes inmuebles

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

### **3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

En este punto se procederá a realizar la reestructuración de la filosofía organizacional de la empresa, y se formulará las finalidades y propósitos de Innova Gestión Inmobiliaria a largo plazo, lo cual servirá como marco para los planes y proyecciones detalladas que se deben cumplir para lograr el correcto desarrollo de la empresa en el mercado.

#### **3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN**

Innova Gestión Inmobiliaria es una empresa ecuatoriana ubicada en la Provincia de Pichincha Cantón Rumiñahui Parroquia Sangolquí, dedicada a la prestación de servicios de corretaje de bienes inmuebles y de asesoría, gestión e intermediación para los actos de transferencia de dominio de dichos bienes, con precios competitivos y servicio de calidad mediante una intermediación profesional, segura y transparente, con la finalidad de satisfacer las necesidades de vivienda y bienestar personal de nuestros clientes.

#### **3.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN**

Llegar a ser para el año 2019 una empresa con una imagen sólida, que se distinga por su servicio al cliente y su personal capacitado.

### 3.2.1 Glosario de la Visión

- **IMAGEN SÓLIDA**

Promover para el año 2019 el posicionamiento de la imagen de la empresa, logrando que el 15% de nuestro segmento de mercado relacionen la marca con los diferenciales de seguridad y confianza, ya que actualmente contamos con el 8% de posicionamiento dentro de nuestro mercado meta.

- **SERVICIO AL CLIENTE**

Incrementar para el año 2019 al 95% el porcentaje de clientes satisfechos, ya que actualmente se mantiene un 75% de clientes satisfechos, lo cual se mide mediante un análisis de satisfacción post venta.


- **PERSONAL CAPACITADO**

Capacitar una vez al año a sus trabajadores en lo que respecta a temas de estrategias de venta, tramitación, cursos de Excel y uso de nuevas plataformas inmobiliarias, manteniendo un estándar en cursos de por lo menos 8 horas.

### 3.3 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

Para mejorar la gestión administrativa y operativa de Innova Gestión Inmobiliaria se proponen las siguientes políticas:

**Tabla N° 10: Políticas propuestas**

		<b>EMPRESA INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA</b>	<b>ACTUALIZADO A: 01 de Junio de 2015</b>
<b>POLÍTICAS</b>			
<b>1</b>	<b>Política de Capital Humano</b>	Los empleados deberán asistir de manera obligatoria los cursos de capacitación que se les asigne, esto con el fin de mantener el nivel del capital humano de la empresa.	
<b>2</b>	<b>Política de privacidad de información</b>	Por ningún motivo los empleados pueden proporcionar información personal de los clientes a ninguna persona externa a la organización, ni pueden entregar documentación de los mismos sin autorización.	
<b>3</b>	<b>Política de calidad en el servicio al cliente</b>	Los empleados deberán seguir el protocolo de servicio al cliente.	
<b>5</b>	<b>Política de comisiones</b>	Los empleados vendedores que se hayan hecho cargo de la venta de una propiedad o de la captación de la misma tienen derecho al 1% de comisión sobre el valor de la venta.	
<b>6</b>	<b>Política de pago de comisiones</b>	El porcentaje de la comisión se entregara al empleado vendedor 50% a firma de reserva y el 50% restante a firma de escritura.	

**Fuente:** Investigación realizada


**Elaborado por:** Johanna Albornoz

### 3.4 FORMULACIÓN DE VALORES

Innova Gestión Inmobiliaria cuenta con valores fortalecidos que se han venido manteniendo a lo largo de su vida empresarial, se propone continuar con dichos

valores y consolidar nuevos valores que se consideran necesarios para lograr un mejor desarrollo de la empresa en el sector.

**Tabla N° 11: Valores propuestos**

	<b>EMPRESA INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA</b>	<b>ACTUALIZADO A: 01 de Junio de 2015</b>
<b>VALORES FORTALECIDOS</b>		
Compromiso: Entrega de todo su esfuerzo y dedicación en cada una de las actividades y tareas que se asumen.		
Honestidad: Ser transparentes y respetuosos de las leyes y procedimientos a seguir en su proceder.		
Responsabilidad: Cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes y colaboradores y responder ante las consecuencias de sus actos.		
<b>VALORES POR CONSOLIDAR</b>		
Servicio al cliente: Los clientes internos y externos de la empresa y su satisfacción será siempre el enfoque del trabajo de la empresa, buscando siempre superar su expectativa.		
Disponibilidad al cambio: Estar al tanto de los cambios del sector y de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, dispuestos a afrontar nuevos retos y proyectos que ayuden al crecimiento de la empresa.		
Ética: La empresa se conduce con principios éticas, buscando siempre trabajar con esfuerzo, responsabilidad, honestidad y transparencia.		


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

### 3.5 FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS

Innova Gestión Inmobiliaria actualmente mantiene unos principios en los cuales su personal se rige para cumplir de manera óptima su trabajo, sin embargo es necesario modificar los mismos e incorporar algunos principios que ayuden al mejor desarrollo de su gestión. Se propone lo siguiente:

**Tabla N° 12: Principios propuestos**

	<b>EMPRESA INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA</b>	<b>ACTUALIZADO A: 01 de Junio de 2015</b>
<b>PRINCIPIOS FORTALECIDOS</b>		
Enfocarse en las necesidades y requerimientos de los clientes		
Cumplir con las obligaciones asignadas		
Ofrecer información veraz a los clientes.		
Asumir las consecuencias que sus actos o expresiones generen en las personas del entorno interno y externo.		
<b>POR CONSOLIDAR</b>		
Comparabilidad en los estados financieros para medir los resultados obtenidos		
Respeto a la legalidad		
Trabajar en equipo		
Planeación participativa en todos los niveles de la empresa		

**Fuente:** Investigación realizada


**Elaborado por:** Johanna Albornoz

### 3.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los Grupos de Interés son todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de dicha actividad. (Portal Plan de Empleo del Ayuntamiento de Cádiz, 2015)

En la siguiente matriz se muestran las demandas y expectativas de los grupos de interés de Innova Gestión Inmobiliaria, se detalle tanto lo que dichos grupos esperan como lo que no esperan de la empresa.

Tabla N° 13: Grupos de interés

		EMPRESA INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA		ACTUALIZADO A: 1 de Junio de 2015	
GRUPOS DE INTERÉS					
CLIENTES VENDEDORES	CLIENTES COMPRADORES	PERSONAL	COLABORADORES	ENTE REGULADOR (GOBIERNO)	
QUE ESPERA ESTE GRUPO DE INTERÉS					
Avalúo justo de su propiedad y asesoramiento	Buen servicio	Pagos puntuales	Responsabilidad	Pago de impuestos	
Buen servicio	Seguridad y confianza	Buen ambiente laboral	Honestidad	Apoyo, participación y asistencia	
Honestidad	Ética profesional	Afiliación al IESS	Justicia	Crecimiento del sector	
Ética profesional	Agilidad, soluciones oportunas	Seguridad	Equidad	Cumplimiento de obligaciones	
Responsabilidad y compromiso	Variedad de propuestas	Trabajo en equipo	Respeto	Trabajo continuo	
Agilidad, soluciones oportunas	Seriedad y cumplimiento	Oportunidad de crecimiento	Trabajo en equipo		
Seguridad y confianza	Honestidad	Mejores ingresos	Buen ambiente laboral		
Seriedad y cumplimiento	Responsabilidad y compromiso	Capacitación y asesoramiento continuo	Seguridad y confianza		
QUE NO QUIERE ESTE GRUPO DE INTERÉS					
Falta de compromiso	Falta de compromiso	Abuso de poder	Falta de honestidad en convenios	Huelgas empresariales	
Mal servicio	Mal servicio	Trato injusto	Abuso de poder	Evasión de impuestos	
Irresponsabilidad y falta de seriedad	Irresponsabilidad y falta de seriedad	Malas relaciones	Irresponsabilidad	Estancamiento	
Incumplimiento	Incumplimiento	Salario bajo	Falta de compromiso	Falta de trabajo continuo	
Altos costos	Altos costos	Falta de consideración	Desconfianza		
Deshonestidad	Deshonestidad	Irrespeto	Falta de trabajo en equipo		

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Johanna Albornoz

### 3.7 PROYECTOS DE EMPRESA O PARADIGMAS PARA ALCANZAR LA VISIÓN

Partiendo de la visión se han determinado tres proyectos de empresa que son:

- Posicionamiento de imagen
- Servicio al cliente
- Personal capacitado

### 3.8 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

- Incrementar el posicionamiento de la imagen de la empresa, logrando que para el año 2019 el 15% de nuestro segmento de mercado relacione la marca con los diferenciales de seguridad y confianza.
- Incrementar para el año 2019 al 95% el porcentaje de clientes satisfechos.
- Capacitar 1 vez al año a los trabajadores en lo que respecta a temas de estrategias de venta, tramitación, cursos de Excel y uso de nuevas plataformas inmobiliarias, manteniendo un estándar en cursos de por lo menos 8 horas.

### 3.9 MATRIZ CRUCE DE FODA

La siguiente matriz resume la influencia y relación entre las fortalezas, amenazas, debilidad y oportunidades de la empresa; en esta matriz se determinan las potencialidades de la empresa relacionando las fortalezas con las oportunidades, los

desafíos de la empresa relacionando las debilidades con las oportunidades, los riesgos de la empresa relacionando las fortalezas con las amenazas y las limitaciones de la empresa relacionando las debilidades con las amenazas.

Tabla N° 14: Cruce FODA

CRUCES FODA. CREACIÓN DE ESTRATEGIAS		
<p>FACTORES INTERNOS FORTALEZAS Y DEBILIDADES</p> <p>FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</p>	<p>Existen funciones definidas, es decir se expone de manera clara lo que cada empleado debe realizar</p> <p>Estrecha relación con sus clientes, trato personalizado</p> <p>Buena reputación con sus clientes</p> <p>Alianzas estratégicas con otras inmobiliarias, se comparte la cartera de propiedades para brindarle al cliente comprador mayores alternativas</p> <p>Prestación de varios servicios, como es el servicio de corretaje, el servicio de asesoría legal y el servicio de gestión inmobiliaria</p> <p>Buen ambiente laboral</p>	<p>Manejo deficiente de la tecnología</p> <p>No realiza investigación de mercado, para conocer el cambio en las necesidades y preferencias de los clientes</p> <p>No estudia a la competencia</p> <p>Personal poco capacitado</p> <p>Falta de control interno, ya que la empresa no cuenta con políticas no existen directrices documentadas que establezcan las normas a seguir dentro de la misma</p>
<p>Apoyo de la Banca Pública, facilidad de financiamiento mediante el BIESS</p>	<p>* La existencia de funciones definidas permite aprovechar el potencial avance tecnológico, ya que se puede designar a una persona para que se encargue de manejar los sistemas informáticos de la empresa.</p> <p>* Las alianzas estratégicas que mantiene Innova Gestión Inmobiliaria le permite aprovechar el crecimiento del sector de la construcción y del sector inmobiliario.</p> <p>* La estrecha relación y el trato personalizado que mantiene Innova Gestión Inmobiliaria con sus clientes le permite aprovechar la demanda creciente del sector.</p> <p>* La buena reputación que tiene Innova Gestión Inmobiliaria con sus clientes le permite aprovechar el apoyo por parte del Estado mediante un plan de vivienda social, ya que puede postularse para</p>	<p>* El manejo deficiente de la tecnología y el personal poco capacitado no permite aprovechar el potencial avance tecnológico en lo que respecta a sistemas de información.</p> <p>* El no realizar investigación de mercado no permite que se aproveche la demanda creciente en el sector, ya que no se llega a esta demanda debido a que no se tiene conocimiento de las necesidades y preferencias de estos potenciales clientes.</p> <p>* El no estudiar a la competencia no permite aprovechar el crecimiento del sector de la construcción y del sector inmobiliario.</p>
<p>Apoyo de la Banca Privada, mejores condiciones de los préstamos hipotecarios</p>		
<p>Crecimiento del sector de la construcción, lo que influye en el crecimiento del sector inmobiliario</p>		
<p>Demanda creciente, por la necesidad de vivienda</p>		
<p>Potencial avance tecnológico, nuevos software en donde se maneje de manera más ágil base de datos de clientes, de</p>		

<p><b>propiedades, etc. Lo cual genera una ventaja competitiva</b></p>	<p>hacerse cargo de la venta de dichos proyectos.</p> <p>* La prestación de varios servicios que brinda Innova Gestión Inmobiliaria le permite aprovechar el apoyo tanto de la Banca Pública, mediante el BIESS, como de la Banca privada en lo que respecta a financiamientos.</p>	
<p><b>Apoyo por parte del Estado mediante un plan de vivienda social, con el objeto de que aumente la inversión en bienes inmuebles</b></p>		
<p><b>Competencia creciente</b></p>	<p>* La buena reputación que mantiene la empresa con sus clientes disminuye la posibilidad de vernos afectados por la corrupción</p> <p>* El mantener alianzas estratégicas con otras inmobiliarias disminuye la posibilidad de vernos afectados por la competencia creciente en el sector</p>	<p>* El no realizar investigación de mercado para conocer el cambio en las necesidades y preferencias de los clientes me hace vulnerable ante la competencia creciente.</p> <p>* El no estudiar a la competencia me hace vulnerable ante la competencia posicionada en el mercado, con más experiencia y mayor cobertura.</p> <p>* La falta de control interno me hace vulnerable ante la situación política y económica cambiante en el país.</p>
<p><b>Competencia posicionada en el mercado, con más experiencia y trayectoria</b></p>		
<p><b>Inflación, ya que esto genera una especulación en el valor real de los bienes</b></p>		
<p><b>Situación Política y económica cambiante en el país</b></p>		
<p><b>Corrupción</b></p>		
<p><b>Alza de los impuestos de compra y venta de bienes inmuebles</b></p>		

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Johanna Albornoz

### 3.10 MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En base al análisis realizado en los capítulos anteriores se resumen en la siguiente matriz la propuesta de proyectos a alcanzar del año 2016 al año 2019, y los objetivos de los mismos.

**Tabla N° 15: Direccionamiento estratégico**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Johanna Albornoz

## **4 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

“La estrategia es la determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para lograr estos objetivos.” (Chandler, 1962)

### **4.1 INVESTIGACIÓN TEÓRICA DE ESTRATEGIA**

Las estrategias desarrolladas a continuación nos ayudarán a determinar de mejor manera que es lo que Innova Gestión Inmobiliaria debe realizar en el largo plazo para poder alcanzar sus proyectos de visión que son: posicionar su imagen en el mercado, mejorar su servicio al cliente y contar con un personal altamente capacitado.

#### **4.1.1 Estrategias Genéricas de Michael Porter**

Una de las propuestas que más ha influido en el campo de los estudios estratégicos es la planteada por Michael Porter, quien formuló una estrategia genérica que busca el desarrollo general de la empresa y busca principalmente obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Porter propone tres opciones estratégicas que permiten a la empresa obtener una ventaja competitiva; el liderazgo de costes, la diferenciación y el enfoque. (Arturo, 2013)

#### 4.1.1.1 Liderazgo en costes

“La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos”. (Arturo, 2013)

Esta estrategia tiene como objetivo obtener una mayor participación en el mercado y una posición competitiva sostenible, lo cual puede ayudar a sacar del mercado a competidores que no pueden hacerle frente.

La estrategia de liderazgo en costos es eficaz en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios y cuando hay pocas posibilidades de obtener diferenciación en nuestros productos.

#### 4.1.1.2 Diferenciación

“Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta”. (Espinoza & Delgado, 2013)

Esta estrategia tiene como objetivo obtener la preferencia de los consumidores en base al reconocimiento de los mismos de las características diferenciadoras del producto.

La estrategia de diferenciación es eficaz en mercados amplios y reducidos, pero únicamente cuando las características diferenciadoras del producto son difíciles de imitar por la competencia; y cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles al precio. (Arturo, 2013)

#### 4.1.1.3 Enfoque

“Esta estrategia consiste en enfocar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores”. (Espinoza & Delgado, 2013)

Esta estrategia tiene como objetivo especializarse en un mercado reducido pero bien definido, logrando así ser más eficientes y eficaces.

La estrategia de enfoque es eficaz en mercados reducidos en el cual existen clientes que tienen necesidades o gustos específicos.

#### **4.1.2 Estrategias Intensivas**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. (Díaz) La matriz de las Estrategias Intensivas consta de cuatro cuadrantes, el autor de la misma es Igor Ansoff.

#### 4.1.2.1 Penetración en el Mercado

La estrategia de penetración en el mercado pretende aumentar la participación del mercado con respecto a los productos o servicios presentes, esto se lo consigue en base a un esfuerzo mayor en lo que respecta a la comercialización. Esta estrategia incluye aumentar la cantidad de vendedores y el gasto publicitario.

Esta estrategia es eficaz cuando el mercado no se encuentra saturado, cuando es posible el aumento de la demanda y cuando se tiene una proyección de ventas creciente.

#### 4.1.2.2 Desarrollo del Mercado

“Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas”. (Díaz) Por tanto lo que se busca es expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que la empresa ofrece.

Esta estrategia es eficaz cuando existen canales de distribución, al tratarse de productos, que resulten confiables y económicos. Cuando la empresa es exitosa en el mercado en el que se desarrolla, cuando existen mercados insatisfechos, cuando la empresa cuenta con los recursos necesarios tanto humanos como de capital y cuando el sector está en crecimiento.

Sin embargo la expansión no siempre garantiza el éxito, ya que se puede llegar a perder el control de la calidad y del servicio al cliente.

#### 4.1.2.3 Desarrollo del Producto

“Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios”. (Díaz)

Para poder implementar la estrategia de desarrollo del producto se requiere de un gasto alto para investigación y desarrollo. Por tanto dicha estrategia es eficaz cuando la empresa cuenta con productos exitosos en etapa de madurez, ya que así los clientes se sentirán seguros al probar nuevos productos. Cuanto exista competencia con avances tecnológicos sumamente altos, cuando la competencia ofrece productos similares de mejor calidad, cuando el sector está en crecimiento y cuando la empresa cuenta con capacidad sólida para investigación y desarrollo.

#### **4.1.3 Estrategias de Respuesta Rápida**

Esta estrategia consiste en actuar mucho más rápido que la competencia, se basa en el hecho de que para algunos sectores es muy importante estar capacitados para poder responder con prontitud a las necesidades cambiantes de los consumidores o a los cambios inesperados que puedan darse en el ambiente externo. (Durán, Llopart, & Redondo, 1999)

La aplicación de esta estrategia permite mejorar los resultados conseguidos con las estrategias convencionales genéricas.

#### **4.1.4 Estrategias de Posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento es un proceso que tiene como objetivo llevar la marca, la empresa o el producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos tenga el consumidor de la misma.

Al momento de desarrollar una estrategia de posicionamiento se debe tener en cuenta los siguientes factores: (Moraño, 2010)

- Diferenciación.
- Posicionamiento difícil de imitar.
- Proporcionar beneficios que sean relevantes para el consumidor.
- Posibilitar la integración de la estrategia de posicionamiento dentro de la comunicación de la empresa
- Posición rentable.
- Incrementar el valor añadido de la empresa y buscar ventajas competitivas, perfeccionando así la marca de la empresa.

Existen cinco tipos de posicionamiento básicos que se detallan a continuación:

- 1) **Posicionamiento basado en un atributo:** Las empresas que optan por esta estrategia centran su estrategia en un atributo, como puede ser la antigüedad o el tamaño de la empresa. Es mucho mejor basarse en un solo atributo, ya que de esta manera se puede fortalecer la imagen de la empresa en la mente del consumidor con mayor facilidad que basándose en varios atributos.
- 2) **Posicionamiento en base a los beneficios:** Esta estrategia se basa en destacar los beneficios que el producto o el servicio brindan al consumidor.
- 3) **Posicionamiento basado en el uso:** Esta estrategia se basa en destacar la finalidad que tiene el producto o el servicio.
- 4) **Posicionamiento por calidad o precio:** Se posiciona al servicio o al producto como el que ofrece mejor valor
- 5) **Posicionamiento por categorías de productos:** La empresa se enfoca en un mercado objetivo, compite en una sola categoría enfocada en un target con características específicas.

#### **4.1.5 Estrategia de Marketing Digital**

Es una estrategia de comercialización llevada a cabo en los medios online.

Esta estrategia debe incluir todos los espacios relevantes en donde el target

interactué, buscando influenciar, mejorar motores de búsqueda y analizar la información que estos medios proveen. (MD Marketing Digital, 2013)

## 4.2 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA ADECUADA PARA ALCANZAR LOS PROYECTOS DE VISIÓN

En base a la investigación teórica realizada, se puede proponer cuales son las estrategias que debería manejar Innova Gestión Inmobiliaria para poder alcanzar los objetivos que se ha planteado y cumplir con los proyectos de visión establecidos.

### **4.2.1 Proyecto 1: Posicionamiento de imagen**

Dentro del sector inmobiliario de bienes raíces se presentan dos categorías de clientes, los clientes propietarios y los clientes compradores. Los clientes propietarios esperan poner la venta de su propiedad en manos de una empresa seria, que les transmita la confianza y la seguridad necesarias para entregarles la responsabilidad de hacerse cargo de dicha venta. Por otra parte los clientes compradores buscan una empresa que les brinde atención personalizada, que sepa responder a sus inquietudes y que los asesoren y guíen hacia la compra de un bien que cumpla con sus necesidades, para ello estos clientes necesitan sentirse seguros y confiados de que la empresa les brinda un servicio transparente y justo.

Por tanto se puede concluir que los clientes del sector buscan seguridad y confianza al momento de vender o adquirir un bien inmueble.

Para alcanzar el objetivo planteado en base a este proyecto se establece una estrategia de marketing de boca a boca, con esta estrategia se pretende llegar a los clientes potenciales mediante recomendaciones y referencias. El marketing boca a boca ayuda a la empresa a sembrar una comunicación viral para ahorrar costos en publicidad y aumentar sus ventas.

Los clientes, en especial en el mercado inmobiliario, confían más en opiniones de personas que ya han recibido el servicio que en empresas publicitarias que anuncien la excelencia del mismo.

De esta manera dicha estrategia ayudará a que la empresa se posicione en la mente del consumidor con los diferenciales de seguridad y confianza, ofreciendo estos beneficios que son sin duda relevantes para el consumidor.

Otra estrategia es la realización de marketing digital, con la cual se espera incrementar el reconocimiento de la empresa y relacionarse más directamente con los clientes mediante redes sociales y espacios online reconocidos; de esta manera se busca lograr que el cliente se identifique con la historia de crecimiento de la empresa y que asocie en su mente la marca con los valores de seguridad y confianza.

Finalmente, para lograr óptimos resultados se propone integrar las estrategias de posicionamiento dentro de la empresa, es decir hacerle conocer a todo el personal cuales son los pasos que la empresa va a seguir y que es lo que busca conseguir en cada uno de ellos.

Para cumplir con los objetivos de posicionamiento de imagen, se han planteado las siguientes metas:

- Segmentar el mercado de nuestra empresa
- Determinar el target de nuestra empresa
- Desarrollar una campaña publicitaria de marketing digital para posicionar los diferenciales de seguridad y confianza en el target

#### **4.2.2 Proyecto 2: Servicio al Cliente**

Para alcanzar el proyecto de servicio al cliente se manejará una estrategia de respuesta rápida, ya que esta estrategia consiste en actuar mucho más rápido que los competidores, y en el sector inmobiliario es muy importante estar capacitados para responder con prontitud a las necesidades cambiantes de los consumidores. Esta estrategia requiere una respuesta inmediata a cuestiones planteadas por los clientes que les evite pérdidas de tiempo; al implementar esta estrategia lograremos que la satisfacción de los clientes aumente y los reclamos y quejas emitidos por los mismos disminuyan.

Para cumplir con los objetivos de servicio al cliente, se han planteado las siguientes metas:

- Desarrollar un protocolo de servicio al cliente

- Hacer una campaña de socialización del protocolo entre los empleados de la empresa para afianzar el modelo de servicio al cliente de INNOVA.
- Hacer 3 reuniones de mantenimiento de protocolo entre los empleados de la empresa para afianzar el modelo de servicio al cliente de INNOVA.
- No pasar del 5% de clientes insatisfechos.
- Ampliar la cartera de propiedades en un 10% cada año, para poder ofrecer varias opciones que se ajusten al presupuesto y a las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

#### **4.2.3 Proyecto 3: Personal Capacitado**

Lo que en este proyecto se busca es contribuir a mejorar las competencias laborales de los trabajadores de la empresa, a partir de la propuesta de contenidos especializados que corresponden a los perfiles laborales necesarios para el desempeño eficiente de los mismos.

Por tanto se seguirá una estrategia de capacitación que contempla tareas que requieren de un trabajo en equipo con el fin de alcanzar el objetivo propuesto; dicha estrategia está enfocada en fundamentos del conocimiento, ya que para adquirir conocimientos la práctica juega un papel muy importante, mediante la práctica los trabajadores adquieren experiencia y desarrollan su pensamiento y habilidades.

Se realizaran cursos prácticos acerca de temas de importancia relevancia dentro del sector en el que se desarrolla la empresa, y se asistirá a conferencia que permitan reforzar dichos conocimientos.


Para evaluar el nivel de conocimientos y el desarrollo de competencias laborales en los trabajadores de Innova Gestión Inmobiliaria se han planteado las siguientes metas:

- Determinar el perfil de cada uno de los cargos
- Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en base al perfil de cargo
- Hacer un plan de capacitación para la empresa

#### 4.3 MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En la siguiente matriz se resume el plan operativo propuesto para el año 2016 para la empresa Innova Gestión Inmobiliaria, en la cual se detallan las perspectivas, objetivos, metas, responsables y tiempos de cada uno de los proyectos de visión.

**Tabla N° 16: Plan operativo 2016**

		<b>EMPRESA INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA</b>		<b>ACTUALIZADO AL: 1 de Junio de 2015</b>				
<b>PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2016</b>								
					<b>2016 (TRIMESTRES)</b>			
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS 2016</b>	<b>S/N</b>	<b>METAS</b>	<b>Responsable de la maniobra</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
<b>POSICIONAMIENTO DE IMAGEN</b>	Incrementar el posicionamiento de la imagen de la empresa, logrando que a diciembre de 2016 el 4% de nuestro segmento de mercado relacione la marca con los diferenciales de seguridad y confianza		Segmentar el mercado de nuestra empresa	Gerente General	x			
			Determinar el target de nuestra empresa	Gerente General	x			
			Desarrollar una campaña publicitaria de marketing digital para posicionar los diferenciales de seguridad y confianza en el target	Gerente General Asistente		x		
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	Incrementar para diciembre del año 2016 al 90% el porcentaje de clientes satisfechos		Desarrollar un protocolo de servicio al cliente	Gerente General	x			
			Hacer una campaña de socialización del protocolo entre los empleados de la empresa para afianzar el modelo de servicio al cliente de INNOVA	Gerente General	x	x	x	x
			Hacer 3 reuniones de mantenimiento de protocolo entre los empleados de la empresa para afianzar el modelo de	Asistente Vendedor		x	x	x

					2016 (TRIMESTRES)			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS 2016	S/N	METAS	Responsable de la maniobra	I	II	III	IV
			servicio al cliente de INNOVA					
			No pasar del 5% de clientes insatisfechos	Gerente General Asistente				x
			Ampliar la cartera de propiedades en un 10% cada año, para poder ofrecer varias opciones que se ajusten al presupuesto y a las necesidades de cada uno de nuestros clientes	Gerente General		x		x
<b>PERSONAL CAPACITADO</b>	Capacitar una vez al año a los trabajadores en lo que respecta a temas de estrategias de venta, tramitación, cursos de Excel y uso de nuevas plataformas inmobiliarias, manteniendo un estándar en cursos de por lo menos 8 horas.		Determinar el perfil de cada uno de los cargos	Gerente General	x			
			Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en base al perfil de cargo	Gerente General	x			
			Hacer un plan de capacitación para la empresa	Gerente General Asistente		x		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

## **5 PLAN OPERATIVO 2016**

### **5.1 METAS, INDICADORES, ACTIVIDADES Y RECURSOS QUE NECESITA LA EMPRESA**

Una vez identificadas las estrategias a implementar el paso siguiente es formular los planes de acción que debe seguir la empresa para poner en marcha dichas estrategias, en el plan de acción se desarrollan las metas, actividades y recursos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.


En las siguientes matrices se detalla los planes de acción que se propone realizar para el cumplimiento de cada una de las metas establecidas para el año 2016 para Innova Gestión Inmobiliaria.

En base a los resultados que la empresa obtenga en el año 2016 podrá determinar sus metas para los siguientes años.

#### **5.1.1 Perspectiva de Posicionamiento de Imagen**

En la siguiente matriz se detallan los indicadores, metas, actividades, responsables, tiempos y recursos necesarios para alcanzar cada una de las metas que conforman el objetivo de la perspectiva de posicionamiento de imagen de la empresa Innova Gestión Inmobiliaria.

**Tabla N° 17: Objetivo 1 – Posicionamiento de imagen**

	<b>EMPRESA INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA</b>					<b>ACTUALIZADO A: 1 de Junio de 2015</b>
<b>PLAN OPERATIVO 2016</b>						
<b>OBJETIVO 1</b>	Incrementar el posicionamiento de la imagen de la empresa, logrando que a diciembre de 2016 el 4% de nuestro segmento de mercado relacione la marca con los diferenciales de seguridad y confianza					
<b>META 1.1</b>	Segmentar el mercado de nuestra empresa					
<b>INDICADOR:</b>	# de mercados segmentados/# de mercados planificados a segmentar					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE TÉRMINO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>
Realizar la investigación y el levantamiento de la información	2	04/01/2016	05/01/2016	Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Establecer las características que deben tener los diferentes segmentos en el mercado	1	06/01/2016	06/01/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, suministros de oficina	0,00
Agrupar las características homogéneas	1	07/01/2016	07/01/2016	Asistente	Recurso humano, equipo de computo, suministros de oficina	0,00
Definir cuáles son los segmentos de mercado en base a las características y variables establecidas	1	08/01/2016	08/01/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, suministros de oficina	0,00
Determinar el target	1	11/01/2016	11/01/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, suministros de oficina	0,00
Elaborar y alimentar permanentemente la base de datos de propiedades que son parte de nuestro target		12/01/2016		Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>0,00</b>


<b>META 1.2</b>	Desarrollar una campaña publicitaria de marketing digital para posicionar los diferenciales de seguridad y confianza en el target					
<b>INDICADOR:</b>	# campañas publicitarias desarrolladas/ # de campañas publicitarias planificadas					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE TÉRMINO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>
Determinar el presupuesto publicitario	1	04/01/2016	04/01/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, suministros de oficina	0,00
Crear de una página web corporativa que tenga total funcionamiento por parte de la empresa	5	11/01/2016	15/01/2016	Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	2010,00
Atar a la página web un blog en el que se viralice la experiencia de los clientes en la empresa	1	18/01/2016	18/01/2016	Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet	118,00
Atar a la página web un canal en youtube para subir videos de entrevistas realizadas a los clientes como referencia y testimonio, y videos sobre la historia de la empresa	1	19/01/2016	19/01/2016	Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet	0,00
Atar a la página web una página de facebook para crear una comunidad de contactos más amplia	1	20/01/2016	20/01/2016	Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet	0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>2128,00</b>
<b>RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO</b>						<b>2.128,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Johanna Albornoz

### **5.1.2 Perspectiva de Servicio al Cliente**

En la siguiente matriz se detallan los indicadores, metas, actividades, responsables, tiempos y recursos necesarios para alcanzar cada una de las metas que conforman el objetivo de la perspectiva de servicio al cliente.

**Tabla N° 18: Objetivo 2 – Servicio al cliente**

	<b>EMPRESA INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA</b>					<b>ACTUALIZADO A: 01 de Junio de 2015</b>
<b>PLAN OPERATIVO 2016</b>						
<b>OBJETIVO 2</b>	Incrementar para diciembre del año 2016 al 90% el porcentaje de clientes satisfechos					
<b>META 2.1</b>	Desarrollar un protocolo de servicio al cliente					
<b>INDICADOR:</b>	# de protocolos desarrollados/ # de protocolos planificados a desarrollar					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE TÉRMINO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>
Realizar una investigación sobre modelos de protocolos de servicio al cliente	3	11/01/2016	13/01/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Realizar una investigación sobre qué es lo que quiere el cliente, mediante encuestas de servicio de atención al cliente	15	14/01/2016	28/01/2016	Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	278,50
Resumir el documento de protocolo de servicio al cliente en base a los resultados de las investigaciones realizadas	3	29/01/2016	02/02/2016	Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>278,50</b>

<b>META 2.2</b>	Hacer una campaña de socialización del protocolo entre los empleados de la empresa para afianzar el modelo de servicio al cliente de INNOVA					
<b>INDICADOR:</b>	# de campañas de socialización realizadas/ # de campañas de socialización planificadas					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACION (DÍAS)</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE TÉRMINO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>
Determinar e identificar los comportamientos observables de los colaboradores de la empresa cuando realizan servicio al cliente	7	03/02/2016	10/02/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Determinar cómo está el personal en relación a los comportamientos observables que manifiesta el protocolo	2	11/02/2016	12/02/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Realizar un cronograma de reuniones de socialización del protocolo	1	15/02/2016	15/02/2016	Gerente General Asistente	Recurso humano	0,00
Medir el impacto de la campaña de socialización del protocolo	1			Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet	0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>0,00</b>

<b>META 2.3</b>	Hacer 3 reuniones de mantenimiento de protocolo entre los empleados de la empresa para afianzar el modelo de servicio al cliente de INNOVA					
<b>INDICADOR:</b>	# de reuniones realizadas/ # de reuniones planificadas					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE TÉRMINO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>
Recolectar información en base a los comportamientos observables antes de cada reunión de socialización del protocolo	2			Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Realizar un informe después de cada reunión en el cual se detallan los acuerdos y compromisos a los que se llegó con los empleados	1			Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Entregar reconocimientos o incentivos no económicos al empleado que implemente de mejor manera el protocolo de servicio al cliente	1			Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	150,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>150,00</b>

<b>META 2.4</b>	No pasar del 5% de clientes insatisfechos					
<b>INDICADOR:</b>	# de clientes insatisfechos/ # de clientes totales					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACION (DÍAS)</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE TÉRMINO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>
Recopilar, clasificar, enrutar y dar seguimiento a las peticiones, quejas, reclamos o sugerencias que lleguen a la empresa por parte de los clientes por medio telefónico, virtual o escrito				Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Determinar el proceso de trámite de quejas con responsables e indicadores	1	04/01/2016	04/01/2016	Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Medir la eficacia de las personas encargadas de atender las quejas reclamos o peticiones de los clientes				Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Realizar encuestas de satisfacción a los clientes y analizar las mismas en base a indicadores de satisfacción	15			Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	278,50
Realizar un informe de satisfacción e implementar acciones correctivas de ser necesario	5			Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>278,50</b>


<b>META 2.5</b>	Ampliar la cartera de propiedades en un 10% cada año, para poder ofrecer varias opciones que se ajusten al presupuesto y a las necesidades de cada uno de nuestros clientes					
<b>INDICADOR:</b>	# de propiedades captadas/ # de propiedades por captar planificadas					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE TÉRMINO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>
Desarrollar un sistema de proximidad con los clientes potenciales para construir un proceso de relaciones		04/01/2016		Gerente General Asistente Vendedores	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Desarrollar un plan de trabajo diario, semanal y mensual para la búsqueda de autorizaciones de exclusividad		04/01/2016		Gerente General Asistente Vendedores	Recurso humano, equipo de computo, suministros de oficina, vehículo	0,00
Desarrollar una esfera de influencia conformada por contactos que pueden proporcionarnos negocios		04/01/2016		Gerente General Asistente Vendedores	Recurso humano, equipo de computo, internet	0,00
Establecer alianzas estratégicas con otras inmobiliarias.		04/01/2016		Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, suministros de oficina	0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>0,00</b>
<b>RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO</b>						<b>707,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Johanna Albornoz

### **5.1.3 Perspectiva de Personal Capacitado**

En la siguiente matriz se detallan los indicadores, metas, actividades, responsables, tiempos y recursos necesarios para alcanzar cada una de las metas que conforman el objetivo de la perspectiva de personal capacitado.

**Tabla N° 19: Objetivo 3 – Personal Capacitado**

	<b>EMPRESA INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA</b>					<b>ACTUALIZADO A: 01 de Junio de 2015</b>
<b>PLAN OPERATIVO 2016</b>						
<b>OBJETIVO 3</b>	Capacitar una vez al año a los trabajadores en lo que respecta a temas de estrategias de venta, tramitación, cursos de Excel y uso de nuevas plataformas inmobiliarias, manteniendo un estándar en cursos de por lo menos 8 horas.					
<b>META 3.1</b>	Determinar el perfil de cada uno de los cargos					
<b>INDICADOR:</b>	# de cargos determinados/ # de cargos existentes					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE TÉRMINO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>
Determinar los cargos y el alcance y objetivo de los mismos	1	04/01/2016	04/01/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Realizar un análisis de cada uno de los cargos	2	05/01/2016	06/01/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Definir las competencias necesarias para cada cargo	2	05/01/2016	06/01/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>0,00</b>

<b>META 3.2</b>	Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en base al perfil de cargo					
<b>INDICADOR:</b>	# de competencias actuales/ # de competencias necesarias					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE TÉRMINO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>
Evaluar al personal sobre sus competencias actuales en base a su cargo	2	07/01/2016	08/01/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Determinar las brechas existentes entre las competencias actuales y las competencias necesarias del personal	1	13/01/2016	13/01/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
Elaborar un informe sobre las necesidades formativas del personal	1	14/01/2016	14/01/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	0,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						<b>0,00</b>


META 3.3	Hacer un plan de capacitación para la empresa					
INDICADOR:	# de horas totales de capacitación/ # de horas de capacitación planificadas					
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Determinar el presupuesto del plan de capacitación para la empresa	1	15/01/2016	15/01/2016	Gerente General	Recurso humano, equipo de computo, suministros de oficina	0,00
Realizar una ficha de definición de cada acción formativa necesaria	2	18/01/2016	19/01/2016	Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, suministros de oficina	0,00
Realizar un calendario de actuación del plan de capacitación para la empresa	1	20/01/2016	20/01/2016	Asistente	Recurso humano, equipo de computo, suministros de oficina	0,00
Determinar las instituciones capacitadoras responsables de los eventos previstos	5	22/06/2015	27/06/2015	Gerente General Asistente	Recurso humano, equipo de computo, internet, suministros de oficina	600,00
<b>TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META</b>						600,00
<b>RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO</b>						<b>600,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Johanna Albornoz

## 5.2 PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ANUAL

Para la implementación del plan estratégico diseñado para la empresa Innova Gestión Inmobiliaria se debe incurrir en una inversión, en la siguiente tabla se muestra el monto total de la inversión necesaria para poner en marcha dicho plan.

**Tabla N° 20: Presupuesto para el plan operativo 2016**

	<b>EMPRESA INNOVA GESTIÓN INMOBILIARIA</b>	<b>ACTUALIZADO A: 01 de Junio de 2015</b>
<b>PRESUPUESTO PARA EL PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2016</b>		
OBJETIVO 1	2.128,00	
OBJETIVO 2	707,00	
OBJETIVO 3	600,00	
<b>TOTAL</b>	<b>3.435,00</b>	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

En base a la tendencia histórica de ventas de la empresa podemos concluir que esta cuenta con los recursos económicos necesarios para financiar la inversión sin tener que incurrir en préstamos bancarios.

Para conocer la rentabilidad del funcionamiento de este plan estratégico, se procederá a realizar un flujo de caja proyectado para el primer año de funcionamiento del plan. Para ello contamos con datos históricos de los ingresos y gastos de la empresa de los últimos 2 años, los mismos se detallan en el siguiente estado de resultados:

**Tabla N° 21: Estado de resultados de la empresa****% Promedio De Crecimiento Histórico De Ingresos**

3%

<b>Estado de resultados</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015 (PROYECTAD O)</b>
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 34.900,00</b>	<b>\$ 38.400,01</b>	<b>\$ 40.294,93</b>
<b>Saldo Inicial</b>		\$ 2.453,01	\$ 3.269,52
<b>Venta de inmuebles</b>	\$ 32.500,00	\$ 33.475,00	\$ 34.479,25
<b>Tramites de transferencia de dominio</b>	\$ 2.400,00	\$ 2.472,00	\$ 2.546,16
<b>Costos de operación</b>	<b>\$ 32.326,99</b>	<b>\$ 35.004,49</b>	<b>\$ 36.016,07</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.744,00
<b>Beneficios sociales</b>	\$ 1.207,44	\$ 1.207,44	\$ 1.211,44
<b>Servicios básicos</b>	\$ 1.680,00	\$ 1.700,00	\$ 1.730,00
<b>Suministros</b>	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 630,00
<b>Arriendos</b>	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00
<b>Comisiones</b>	\$ 11.500,00	\$ 14.059,50	\$ 14.826,08
<b>Patente</b>	\$ 59,55	\$ 59,55	\$ 59,55
<b>Publicidad</b>	\$ 800,00	\$ 850,00	\$ 875,00
<b>Otros Costos</b>	\$ 1.000,00	\$ 1.030,00	\$ 1.060,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 2.573,01	\$ 3.395,52	\$ 4.278,86
<b>impuestos municipales</b>	\$ 120,00	\$ 126,00	\$ 129,78
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 2.453,01</b>	<b>\$ 3.269,52</b>	<b>\$ 4.149,08</b>

**Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Johanna Albornoz

En base al estado de resultados detallado a continuación podemos concluir que las ventas de Innova Gestión Inmobiliaria crecen aproximadamente en un 3% cada año sin la implementación del plan, por tanto se esperaría que el primer año de funcionamiento del plan las ventas incrementen en un 8% en relación al incremento histórico.

Con esta información se procede a realizar un flujo de caja proyectado para el primer año de funcionamiento del plan; y se realizará una evaluación financiera del proyecto analizando los indicadores financieros del VAN y de la TIR para conocer la rentabilidad de la implementación del plan estratégico propuesto.

### 5.2.1 Tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento se toma en cuenta el porcentaje de inflación del país, la tasa activa y la tasa pasiva, la expectativa de ganancia del inversionista y el EMBI o riesgo país. Esta tasa indica el porcentaje de rentabilidad esperado tomando en cuenta los factores externos que afectan al desarrollo económico del país:

**Tabla N° 22: Tasa de descuento**

Inflación	4.32%
Tasa Activa	8.45%
Tasa Pasiva	5.51%
EMBI	6.83%
Rentabilidad esperada	11%
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>36.11%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

### 5.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de descuento que se necesitará para igual el valor del VAN a 0, esta tasa es la medida más efectiva para analizar la viabilidad del proyecto. Si la TIR es mayor que la tasa de descuento entonces la implementación del plan es rentable.

### **5.2.3 Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los ingresos y egresos futuros que generará la implementación de un proyecto. Esto nos ayuda a determinar la ganancia que genera el proyecto después de descontada la inversión inicial.

**Tabla N° 23: Flujo de caja proyectado 2016**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2016 (MENSUAL)														
	INV. INICIAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2016
<b>Ingresos</b>		\$ 3.724	\$ 3.416	\$ 4.201	\$ 4.984	\$ 5.829	\$ 6.546	\$ 7.055	\$ 7.527	\$ 7.673	\$ 7.999	\$ 8.415	\$ 9.031	\$ 41.098
Saldo Inicial		\$ 714	\$ 330	\$ 1.115	\$ 1.898	\$ 2.681	\$ 3.324	\$ 3.752	\$ 4.060	\$ 4.032	\$ 4.176	\$ 4.401	\$ 4.817	
Venta de inmuebles		\$ 2.807	\$ 2.873	\$ 2.873	\$ 2.873	\$ 2.930	\$ 3.000	\$ 3.075	\$ 3.229	\$ 3.390	\$ 3.560	\$ 3.738	\$ 3.925	\$ 38.272
Tramites de transferencia de dominio		\$ 203	\$ 213	\$ 213	\$ 213	\$ 217	\$ 222	\$ 227	\$ 239	\$ 250	\$ 263	\$ 276	\$ 290	\$ 2.826
<b>Egresos</b>		\$ 3.260	\$ 2.301	\$ 2.302	\$ 2.303	\$ 2.504	\$ 2.793	\$ 2.994	\$ 3.495	\$ 3.496	\$ 3.597	\$ 3.598	\$ 3.484	\$ 36.131
Sueldos y Salarios		\$ 1.062	\$ 1.062	\$ 1.062	\$ 1.062	\$ 1.062	\$ 1.350	\$ 1.350	\$ 1.350	\$ 1.350	\$ 1.350	\$ 1.350	\$ 1.200	\$ 14.610
Beneficios sociales		\$ 101	\$ 101	\$ 101	\$ 101	\$ 101	\$ 101	\$ 101	\$ 101	\$ 101	\$ 101	\$ 101	\$ 101	\$ 1.211
Servicios básicos		\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1.800
Suministros		\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 680
Arriendos		\$ 240	\$ 241	\$ 242	\$ 243	\$ 244	\$ 245	\$ 246	\$ 247	\$ 248	\$ 249	\$ 250	\$ 251	\$ 2.946
Comisiones		\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 800	\$ 800	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.630	\$ 12.830
Patente		\$ 60	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 60
Publicidad		\$ 900	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 900
Otros Costos		\$ 91	\$ 91	\$ 91	\$ 91	\$ 91	\$ 91	\$ 91	\$ 91	\$ 91	\$ 91	\$ 91	\$ 95	\$ 1.094
<b>UAI</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 464</b>	<b>\$ 1.115</b>	<b>\$ 1.898</b>	<b>\$ 2.681</b>	<b>\$ 3.324</b>	<b>\$ 3.752</b>	<b>\$ 4.060</b>	<b>\$ 4.032</b>	<b>\$ 4.176</b>	<b>\$ 4.401</b>	<b>\$ 4.817</b>	<b>\$ 5.547</b>	
IMPUESTOS		\$ 134	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-\$ 3.435</b>	<b>\$ 330</b>	<b>\$ 1.115</b>	<b>\$ 1.898</b>	<b>\$ 2.681</b>	<b>\$ 3.324</b>	<b>\$ 3.752</b>	<b>\$ 4.060</b>	<b>\$ 4.032</b>	<b>\$ 4.176</b>	<b>\$ 4.401</b>	<b>\$ 4.817</b>	<b>\$ 5.547</b>	
VAN	\$1.818													
TIR	48.25%													
Tasa de descuento	36.11%													

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Johanna Albornoz

#### **5.2.4 Flujo de Caja Proyecto año 2016**

En base al flujo proyectado se puede concluir que la rentabilidad de la implementación de este plan estratégica es alta, ya que genera una tasa interna de retorno del 48.25%. Por otro lado el valor actual neto de este proyecto es de \$1.818 lo que significa que se recupera la inversión inicial y se obtiene una rentabilidad adicional, es decir el plan crea valor adicional; por tanto el beneficio que genera el plan estratégico es mayor que el costo del mismo.

Con esta proyección la empresa, una vez implementado el plan, puede comparar los flujos reales con los proyectados e irlos corrigiendo en base a resultados y realizar proyecciones para los siguientes años. Por tanto en base a la proyección anterior el Estado de Resultados Proyectado para el año 2016 sería el siguiente, en donde se puede visualizar que las ventas de inmuebles y los servicios de tramitación incrementan en un 11% en relación del año anterior, es decir 8% más en relación al porcentaje histórico de crecimiento de ventas:

**Tabla N° 24: Estado de resultados proyectado 2016**

	<b>2016 (PROYECTADO)</b>
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 41.812,29</b>
<b>Saldo Inicial</b>	\$ 714,08
<b>Venta de inmuebles</b>	\$ 38.271,97
<b>Tramites de transferencia de dominio</b>	\$ 2.826,24
<b>Costos de operación</b>	<b>\$ 36.130,99</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	\$ 12.744,00
<b>Beneficios sociales</b>	\$ 1.211,44
<b>Servicios básicos</b>	\$ 1.800,00
<b>Suministros</b>	\$ 680,00
<b>Arriendos</b>	\$ 2.946,00
<b>Comisiones</b>	\$ 14.700,00
<b>Patente</b>	\$ 59,55
<b>Publicidad</b>	\$ 900,00
<b>Otros Costos</b>	\$ 1.090,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 5.681,30
<b>impuestos municipales</b>	\$ 133,67
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 5.547,62</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

### 5.2.5 Indicadores Financieros

Desde el punto de vista del inversionista los indicadores financieros son medidas que le sirven para la predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos. (Galeon.com)

Para medir los resultados del plan estratégico dentro de la empresa se recomienda el uso de indicadores de rentabilidad, esto le servirá a la administración de Innova Gestión Inmobiliaria para analizar la manera como se produce el retorno de la inversión y como se generan utilidades, obteniendo así resultados reales de dicho plan.

Los indicadores a utilizar dentro de los indicadores financieros de rentabilidad son los siguientes:

- Crecimiento de Ventas: Este indicador nos ayuda a analizar el crecimiento de ventas que se dio en el periodo actual en relación con el periodo anterior.

$$C.V. = \frac{(VNPAc - VNPA_n)}{VNPA_n}$$

En donde: C.V. = Crecimiento de ventas

VNPAc = Ventas netas periodo actual

VNPA<sub>n</sub> = Ventas netas periodo anterior

- Rentabilidad Neta de Ventas (ROS): Muestra el porcentaje de utilidad que se genera por cada dólar de ingresos por ventas.

$$ROS = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

## 5.2.5.1 Indicadores Financieros Proyectados año 2016

- Crecimiento de ventas

$$\text{C.V.} = \frac{41.098,21 - 37.025,41}{37.025,41} = \mathbf{11\%}$$

En base a este indicador podemos concluir que la empresa incrementa sus ventas netas en un 11% en relación al año anterior.

- Rentabilidad Neta de Ventas

$$\text{ROS} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{5.547,62}{41.098,21} = \mathbf{13.50\%}$$

En base a este indicador podemos concluir que la empresa genera un 13.50% de rentabilidad por cada venta realizada en el primer año de implementación del plan después de haber cancelado costos, gastos e impuestos.

## 5.3 METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento y control del plan operativo tiene como objetivo fundamental la vigilancia del desarrollo de las actividades planteadas para el logro de las metas propuestas. Esto es un paso muy importante que se debe de cumplir para evitar desviaciones en los plazos establecidos y tomar acciones correctivas o preventivas de ser necesario.

Para una correcta evaluación de la ejecución del Plan Estratégico, es necesario disponer de una metodología de seguimiento y control que permita a los directivos de la empresa obtener información confiable del avance de los objetivos planteados, y que facilite el control de los mismos, para así tener un herramienta que ayude a la toma de decisiones dentro de la empresa.

Para la empresa Innova Gestión Inmobiliaria se diseña de manera tentativa una hoja de cálculo referencial en Excel como herramienta de gestión de seguimiento y control, en la cual se desarrollará la metodología de semaforización.

El metodología de semaforización será desarrollado en una hoja de Excel en base a las matrices de determinación de la estrategia y del plan operativo; este modelo consiste en establecer una fórmula en Excel que pinte la celda de la estrategia de rojo, amarillo o verde según el grado de avance de la ejecución de la acción. El porcentaje de avance es asignado por el Gerente de la empresa de acuerdo a las evidencias documentadas y recopiladas, teniendo en cuenta la siguiente escala basada en indicadores:

**Tabla N° 25: Escala de medición del grado de avance**

Si se cumple más del 95% de la meta	<b>VERDE</b>
Si se cumple entre el 75% y el 94.99% de la meta	<b>AMARILLO</b>
Si se cumple menos del 74.95% de la meta	<b>ROJO</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Johanna Albornoz

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

- La planificación estratégica conlleva varios conceptos importantes, pero todos ellos se enfocan hacia un objetivo claro que es alcanzar los objetivos y metas que se a propuesto para el desarrollo de la empresa.
- Es muy importante que la empresa cuente con un plan estratégico que le permita ser parte activa en el desarrollo de su futuro y en el alcance de la visión propuesta, esto por medio de varias herramientas de análisis, seguimiento y evaluación de resultados que favorezcan el crecimiento de la empresa dentro del sector en el que se desarrolla.
- La Planeación Estratégica es una herramienta importante para todo tipo de empresas, ya sean grandes o pequeñas, ya que hace posible una mejor adaptación al entorno permitiendo lograr un mejor futuro para la empresa.
- Innova Gestión Inmobiliaria no cuenta con un plan estratégico que le proporcione las directrices principales para enfocar sus esfuerzos al logro de una visión; al ser una empresa en crecimiento que busca ganar posicionamiento dentro de un industria que cada vez se vuelve más competitiva dentro del país, necesita plasmar los objetivos que aspira alcanzar y convertirlos en una base

sólida para la realización de sus actividades diarias, dando así un enfoque claro a sus trabajadores de a donde se quiere llegar.

- El análisis de la situación externa de la empresa es muy importante ya que nos ayuda a verificar la posición de Innova G.I. con respecto a su competencia, clientes, el sector público y privado y el mercado en general.
- El país se encuentra en crecimiento continuo y la oferta de vivienda ha tenido un amplio incremento, fomentando el trabajo de corredores de bienes raíces que con soluciones oportunas asesoran al cliente y logran cerrar negocios.
- La intervención del Estado en el sector inmobiliario ha beneficiado sin duda al crecimiento de los bienes raíces, ya que debido a la facilidad de crédito que brinda el BIESS los clientes buscan acceder al mismo e invertir en una propiedad.
- Debido al boom del sector inmobiliario en los últimos años la competencia ha ido aumentando significativamente, y el mercado se ha vuelto mucho más competitivo.
- El análisis de la situación interna de la empresa es relevante al momento de diseñar un plan estratégico, ya que proporciona la información necesaria sobre el diagnóstico de la empresa, desde el cual se debe partir para realizar el direccionamiento estratégico y realizar un plan acorde a las necesidades reales de la empresa.

- Al evaluar el ambiente interno de Innova G.I. se pudo declarar que la empresa mantiene una gestión administrativa y operativa poco sólida, ya que no contaba con políticas que regulen el desarrollo de cada una de las actividades y por ende existía un control interno deficiente, y los trabajadores realizaban sus actividades en base a su propio criterio y creyendo que están cumpliendo de manera eficaz y eficiente con el mismo.
- La falta de directrices dentro de la empresa complicaba a la gerencia en lo que respecta a la toma de decisiones, ya que no contaban con documentos o estudios que fundamenten sus decisiones y por ende muchas veces tomaban decisiones erróneas, lo cual perjudicaba al desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Al realizar la matriz FODA y la matriz cruce de FODA podemos concluir que Innova G.I. cuenta con una estrecha relación con sus clientes debido al servicio personalizado que maneja, además mantiene alianzas estratégicas con otras inmobiliarias lo que le permite incrementar su cartera de propiedades, obteniendo así fortalezas importantes en relación a su competencia.
- El mercado actual ofrece oportunidades de crecimiento al sector inmobiliario mediante el apoyo tanto del sector público como privado para que el sector se desarrolle, esto también en base a la creciente demanda que se presenta en el país por el incremento de las necesidades de vivienda y de inversión.

- Una amenaza fuerte que se da en el sector es el incremento acelerado de la competencia en los últimos años, por lo que Innova G.I. debe desarrollar ventajas competitivas para poder sobrellevar las fuerzas competitivas del mercado y crecer de manera significativa dentro del mismo.
- El alza de los impuestos de compra y venta de inmuebles también representa una amenaza significativa para la empresa, ya que esto repercute en la decisión de compra y venta de los clientes potenciales debido al incremento excesivo del gasto en el proceso de transferencia de dominio de una propiedad.
- Al establecer objetivos precisos y concretos la empresa cuenta con ideas claras de lo que se debe hacer para enfocar sus esfuerzos al cumplimiento de la visión.
- Debido a que la inversión a realizar para la implementación del plan estratégico es una cantidad baja la empresa puede costear la misma sin necesidad de un financiamiento, esto en base a que sus ingresos son muchos más altos que la inversión que se requiere realizar.
- En base al análisis financiero se puede concluir que la implementación de este plan estratégico es rentable para la empresa, ya que si se sigue el plan de acción propuesto se llega a una rentabilidad, la cual se observa en el flujo y en el estado de resultados, la cual deberá incrementarse conjuntamente con el grado de avance del plan estratégico.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el plan estratégico desarrollado acorde a las necesidades del negocio, no solo para poder mantener la empresa viva dentro de un mercado tan competitivo, sino también para mantenerla saludable y en crecimiento constante, ya que de esta manera se logra ser competitivo y se puede responder a los cambios del entorno, y más que eso se logra conocer lo que la empresa realmente requiere y necesita.
- Una vez elaborado el plan estratégico para su implementación, se recomienda la difusión de la misión, visión principios, políticas y objetivos estratégicos, de esta manera los trabajadores tendrán claro cuál es la razón de ser de la empresa, a donde se quiere llegar, que políticas se deben cumplir y cuáles son los principios y valores a los cuales se debe regir su trabajo.
- Luego de haber implementado el plan estratégico, se recomienda mantener una evaluación constante de las actividades que se realizan en la empresa, ya que mediante una evaluación periódica se genera una retroalimentación para tomar acciones correctivas o preventivas de ser el caso, en donde se tomarán en cuenta los aspectos evaluados.
- Es necesario contar con indicadores de gestión para poder realizar un seguimiento al logro de la visión y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en este plan, estos indicadores le servirán a la empresa para verificar el desenvolvimiento de los empleados en su labor, así como detectar si existen deficiencias en el cumplimiento de la misma.

- Es recomendable organizar reuniones con el personal de la empresa para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo dentro de la empresa.
- La empresa debe hacer un análisis de las fortalezas y debilidades de la misma de manera periódica, con el fin de corregir las áreas que presenten dificultad y mejorar los aspectos fuertes de la empresa.
- La empresa deber realizar un análisis de las oportunidades y amenazas del entorno de manera periódica, ya que esto puede ayudar a prever posibles riesgos como también ayuda a provechar las oportunidades existentes.
- Se debe aprovechar al máximo la tecnología existente, ya que en el mundo actual es la manera más sencilla y rápida de llegar a los futuros clientes.
- Innova Gestión Inmobiliaria debe crear una página web que capte la atención de los clientes potenciales que utilizan este medio, que actualmente son la mayoría, y atar a la misma las redes sociales más utilizadas ya que esto le ayude a llegar de manera más rápida a los futuros clientes y ayuda a que los mismos conozcan más sobre la empresa.
- Se recomienda que se capacite a los empleados debido a las condiciones cambiantes del sector, ya que es muy importante que los trabajadores mantengas actualizados sus conocimientos para brindar un mejor servicio a los clientes y poder dar respuesta a todas sus inquietudes.

- Se recomienda que la capacitación empiece por la gerencia, se pueden realizar capacitaciones basadas en competitividad, satisfacción al cliente, toma de decisiones o uso de tecnologías actuales, ya que es de vital importancia que el gerente de la empresa esté capacitado para que a futuro pueda transmitir estos conocimientos a su personal, y de esta manera se contribuya al desarrollo de una cultura de calidad y servicio al cliente.

## REFERENCIAS

1. Abastecedor Inmobiliario. (s.f.). *Servicios de Intermediación Inmobiliaria*. Obtenido de <http://www.abastecedorinmobiliario.com/corretaje.htm>
2. ACBIR. (s.f.). *Asociación de Corredores de Bienes Raíces de Pichincha*. Obtenido de <http://www.acbrp.ec/web/index.php/conozcanos#estatutos>
3. Acosta, V. (Abril de 2014). *Bienes Raíces Clave Decisiones Acertadas*. Obtenido de Rentabilidad del Mercado Inmobiliario en Quito: [http://www.clave.com.ec/1231-Rentabilidad\\_del\\_Mercado\\_Inmobiliario\\_en\\_Quito.html](http://www.clave.com.ec/1231-Rentabilidad_del_Mercado_Inmobiliario_en_Quito.html)
4. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (22 de Diciembre de 2014). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Obtenido de Ecuador trabaja en incentivos financieros para créditos de vivienda en 2015: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-trabaja-incentivos-financieros-creditos-vivienda-2015.html-0>
5. Arturo, K. (Abril de 2013). *Estrategias genéricas de Michael Porter*. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
6. Banco Central Europeo. (s.f.). *Banco Central Europeo Eurosistema*. Obtenido de <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/hicp/html/index.es.html>
7. BIESS Banco del IESS. (3 de Febrero de 2015). *BIESS Banco del IESS*. Obtenido de El Biess presentará sus resultados 2014 y las perspectivas 2015: <http://www.biess.fin.ec/sala-de-prensa/noticias/noticia/archive/noticias/2015/02/03/el-biess-presentara-sus-resultados-2014-y-las-perspectivas-2015>
8. Cámara de la Pequeña Industria del Guayas. (23 de Septiembre de 2012). *Ecuador Económica*. Obtenido de <http://www.ecuadoreconomica.com/2012/09/hii-mypymes-y-grandes-empresas-ecuador.html>
9. Chandler, A. (1962). *Estrategia y Estructura*. Washigton, Estados Unidos. Obtenido de Estrategias de diferenciación: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>
10. Club Planeta. (s.f.). *Tasas de Interés*. Obtenido de [http://www.economia.com.mx/tasas\\_de\\_interes.htm](http://www.economia.com.mx/tasas_de_interes.htm)
11. Corporación Científica S.A. (s.f.). *Biblioteca Internacional de Especialización inmobiliaria*. Mercadotecnia Inmobiliaria.
12. Definición Miles de Terminos Explicados. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.mx/estrategia/>

13. Definición.De. (s.f.). *Definición.De.* Obtenido de Definición de Inmueble: <http://definicion.de/inmueble/>
14. Diario El Comercio. (3 de Febrero de 2015). Biess revisa su meta y dará más créditos para construcción. *Diario El Comercio.*
15. Diario El Comercio. (2 de Febrero de 2015). Construcción, sector clave para levantar la economía ecuatoriana en este 2015. *Diario El Comercio / Líderes.*
16. Diario El Universo. (10 de Enero de 2014). Obtenido de Empresas inmobiliarias con nuevo reglamento: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/10/nota/2006301/empresas-inmobiliarias-nuevo-reglamento>
17. Diario El Universo. (23 de Abril de 2014). *Industria de la construcción, la que más aportó al crecimiento del 2013.* Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/23/nota/2815506/sectores-construccion-petroleo-minas-dinamizaron-crecimiento>
18. Diario El Universo. (6 de Febrero de 2015). A menor ritmo crecerían en 2015 los hipotecarios del BIESS. *Diario El Universo.*
19. Díaz, J. A. (s.f.). *Planeación Estratégica.* Obtenido de <http://planeacionestrategic.galeon.com/enlaces2146340.html>
20. Durán, D., Llopart, X., & Redondo, R. (1999). *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos.* (G. Rey, Ed.) Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20tercera%29.pdf>
21. Espinoza, Y., & Delgado, U. (14 de Mayo de 2013). *Estrategias Genéricas de Michael Porter.* Obtenido de Academia.edu: [https://www.academia.edu/4839863/Estrategias\\_michael\\_porter](https://www.academia.edu/4839863/Estrategias_michael_porter)
22. Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing.* México: Cengage Learning.
23. Galeon.com. (s.f.). *Introducción a los Indicadores Financieros.* Obtenido de <http://aindicadoresf.galeon.com/intro.htm>
24. Gamboa, E. (2011). Reflexiones Sustentadas. *Bienes Raíces Clase Decisiones Acertadas.*
25. Gamboa, E. (s.f.). *Demanda Inmobiliaria en Quito.* Obtenido de Revista Inmobiliaria # 41: <http://ernestogamboa.com/images/pdfs/publicaciones/revista-inmobiliaria/Inmobilia-41.pdf>
26. IDE - Business School. (s.f.). *Perspectiva.* Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/burbuja-inmobiliaria-percepcion-o-realidad>
27. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
28. Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing.* México: Pearson.

29. Luque Medina Profesionales Inmobiliarios. (s.f.). *Sector inmobiliario & tecnología* . Obtenido de <http://www.luquemedina.com/index.php/blog/126-sector-inmobiliario-tecnologia#.VNASYSxiC-U>
30. MD Marketing Digital. (2013). *Blog MD Marketing Digital*. Obtenido de ¿Qué es el Marketing Digital?: [www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php](http://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php)
31. Morano, X. (4 de Octubre de 2010). *Marketing & Consumo*. Obtenido de Estrategia de Posicionamiento: <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
32. Pérez Carballada, C. (10 de Febrero de 2008). *Marketísimo una ventana al mundo del marketing*. Obtenido de ¿Qué es y para qué sirve el posicionamiento?: <http://marketisimo.blogspot.com/2008/02/qu-es-y-para-que-sirve-el.html>
33. Portal Plan de Empleo del Ayuntamiento de Cádiz. (28 de Mayo de 2015). *Responsabilidad Social Empresarial: Grupos de interés*. Obtenido de [http://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos\\_interes\\_rse.php](http://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos_interes_rse.php)
34. Revista EKOS. (2014). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#>
35. Sinnexus. (s.f.). *Sinnexus. Business Intelligence Informática Estratégica*. Obtenido de Cuadro de Mando Integral: [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)
36. Staff Poderes. (04 de Agosto de 2014). *Poderes Inteligencia Política*. Obtenido de <http://poderes.com.ec/2014/enlace-ciudadano-384/>
37. Universidad Adolfo Ibáñez. (Agosto de 2013). *Aspectos legales y tributarios del negocio inmobiliario*. Obtenido de [www.uai.cl/images/sitio/facultades\\_carreras/esc\\_negocios/cursos\\_seminarios/aspectos\\_legales\\_tributarios\\_negocio\\_inmobiliario/folleto.pdf](http://www.uai.cl/images/sitio/facultades_carreras/esc_negocios/cursos_seminarios/aspectos_legales_tributarios_negocio_inmobiliario/folleto.pdf)
38. Universidad Tecnológica Universal - UTE. (s.f.). *Repositorio Digital*. Obtenido de Identidad e Imagen Corporativa: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7847/3/17896\\_3.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7847/3/17896_3.pdf)
39. Vela, C. (Septiembre de 2014). *Bienes Raíces Clave Decisiones Acertadas*. Obtenido de Información = éxito Inmobiliario: <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=1394>
40. Velín, J. (s.f.). *Empresa la Cuadra Inmobiliaria y Comercializadora S.A. INMOSOLUCIÓN*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2313/1/T-ESPE-014524.pdf>
41. Zambrano Mutis, A. M. (5 de Junio de 2012). *Gerencie.com*. Obtenido de ¿En qué consiste el contrato de corretaje?: <http://www.gerencie.com/en-que-consiste-el-contrato-de-corretaje.html>

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Contrato de Corretaje

### CONTRATO DE CORRETAJE

En Sangolquí, al día ..... de ..... del ....., comparecen por una parte la **Sra. Yecenia Albornoz Ruiz** con **C.I. 1714858600**, con LIC. No. X-065 quien en adelante se denominará la **Corredora** y, por otra parte ..... con **C.I.** ..... en calidad de propietario quien en adelante se denominará el **CLIENTE VENDEDOR**, con el objeto de celebrar el presente Contrato de Corretaje, al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** Razón.- El CLIENTE contrata a la Corredora para ejecutar la Promoción y Venta del inmueble cuyas características y ubicación se describen en la Segunda cláusula.

**SEGUNDA:** Características.-

**TIPO:**

**DETALLES:**

**UBICACIÓN:**

**TERCERA:** Plazo.- Este contrato tendrá vigencia por 60 días a partir de la presente fecha, tiempo durante el cual la Corredora está autorizada para ejecutar la promoción y venta del inmueble. Al terminar el plazo, el presente contrato se dará, por efecto a que se lo modifique o anule por escrito.

**CUARTA:** Precio.- El Precio de Venta del Inmueble consignado, es de **US\$.....** (..... **mil dólares**). Las condiciones de pago se definirán en el proceso de negociación, EN EL MOMENTO DE LA RESERVA.

**QUINTA:** Reservación.- El CLIENTE autoriza a la Corredora para firmar un documento de Oferta y Reservación de Compra con el potencial Comprador y a recibir una cantidad de dinero que será parte del precio de venta pactado, como ABONO Y RESERVA POR LA COMPRA DEL INMUEBLE, Y EL SALDO RESTANTE RECIBIRÁ EL VENDEDOR AL FINALIZAR EL PROCESO DE COMPRA VENTA, ACEPTANDO PAGO DE CONTADO O MEDIANTE FINANCIAMIENTO. De los cuales se dejarán pagados todos los impuestos, alícuotas, etc.

**SEXTA:** Compromiso.- El CLIENTE VENDEDOR se compromete a entregar todos los documentos y pagos de impuestos al día como; escrituras, certificado de gravámenes, línea de fábrica, el predial del año en curso, impuesto a la plusvalía, certificado de expensas y cualquier otro que por ley le corresponda al vendedor, dejando totalmente saneada la propiedad. El CLIENTE

VENDEDOR también se compromete a hacerse cargo de todos los gastos en los que se incurra durante el proceso de compra venta en lo que respecta a actualización o solicitud de documentación necesaria para dicho proceso como; certificado de gravámenes actualizado, fiel copia de escrituras, certificado de no adeudar y cualquier otro que por ley le corresponda al vendedor.

**SÉPTIMA:** Comisión.- Con sujeción a las normas legales vigentes, EL CLIENTE VENDEDOR AUTORIZA a la corredora a Generar su comisión del 3% fuera del precio de venta acordado en la cláusula cuarta (\$.....). Este pago se realizará en efectivo o en cheque personal a nombre de la Sra. Yecenia Margarita Albornoz Ruiz, valor que será pagado por el CLIENTE VENDEDOR, 50% al momento mismo de la Reserva y el 50% restante a firma de escritura.

**OCTAVA:** La Corredora realizará la prestación de los siguientes servicios profesionales:

- a) Promoción en el potencial segmento de mercado de la cartera de clientes activa de la misma y de oficinas asociadas.
- b) Publicación de anuncios en prensa escrita local y nacional, en Internet, y en diversos puntos de promoción aliados a la Corredora.
- c) Asesoramiento al cliente y al comprador, sobre la Tramitación de Documentos necesarios para legalizar totalmente la negociación.

**NOVENA:** Controversias.- En caso de producirse controversias, las partes, renunciando a sus respectivos fuero y domicilio, se someterán a la mediación y arbitraje del Tribunal de la Cámara de Comercio de Quito, el mismo que se integrará y resolverá la causa de conformidad a la Ley de Arbitraje y al reglamento del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito.

**DECIMA:** Para constancia de que todo lo anteriormente expresado en este Contrato de Corretaje fue debidamente comprendido y aceptado, las partes firman en unidad de acto.

---

Sra. Yecenia M Albornoz Ruiz  
**CORREDORA**  
C.I. 1714858600

---

**PROPIETARIO**  
C.I.

**Anexo 2: Contrato de Reserva****CONTRATO DE RESERVA Y COMPRA VENTA**

En Sangolqui, al día ..... de ..... de ....., la/ el sr./sra ..... C.I. .... en calidad de comprador entregan a la/ el sr./sra ..... con C.I..... por medio de la **Sra. Yecenia Albornoz Ruiz** con c.c. 1714858600 Gerente de **INNOVA G.I.** con Lic n° X-065, encargada de la venta de la propiedad en cuestión, la cantidad de .....**mil dólares americanos** (\$.....) como Reserva y Abono de Compra del siguiente inmueble:

**UBICACIÓN:****ÁREAS:****DETALLES:****La negociación se pacta con los siguientes acuerdos:**

a) El Valor Total del inmueble en mención es de (\$.....) (**.....DÓLARES AMERICANOS**)

**Reservación y detalles de la negociación:**

b) Los compradores entregan por medio de (efectivo/ cheque/ transferencia / deposito) ..... la cantidad de: .....**MIL DÓLARES AMERICANOS (US \$.....)**, el día..... de ..... de ..... imputables al valor total de compra.

c) El saldo de,..... **MIL DÓLARES AMERICANOS (US \$.....)**, se cancelará a la firma de la Escritura Definitiva de Compra-Venta ante Notario Público.

d) El Vendedor se compromete a entregar la documentación legal necesaria para Iniciar el trámite para la firma de la Escritura.

**El valor depositado (\$.....,00), no será reembolsable si los compradores desisten de realizar la compra acordada y si por la parte vendedora ésta desistiera de vender debe devolver la cantidad entregada como reserva y pagar la cantidad de \$..... adicionales como multa por incumplimiento.**

e) La Parte Vendedora se compromete a no promocionar ni vender a otros la propiedad antes mencionada hasta la finalización de los plazos establecidos.

f) Son obligaciones del vendedor los pagos de: Impuesto de Plusvalía, o cualquier otro pago que corresponda por ley al vendedor.

g) Se entregara al comprador los siguientes documentos: Copia Certificada de Escrituras; Certificado de gravamen actualizado; copias a color de cédulas de identidad de vendedora, pago predial del año en curso y Certificado de NO ADEUDAR al Municipio.

i) Las partes totalmente de acuerdo con lo antes mencionado en este documento, firman en unidad de acto:

---

*Vendedora*

**C.I.**

---

**Sra. Yecenia Albornoz**  
***Gerente Inmobiliaria***

**C.I. 1714858600**

---

**Comprador**

**C.I.**

### Anexo 3: Instalaciones de Innova Gestión Inmobiliaria



