



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Estrategias competitivas para el sector inmobiliario orientado al mercado de la ciudad de Cuenca

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Autoras:

Bermeo Barreto Gabriela Alexandra

Fajardo Morocho Karla Elizabeth

Director:

Ing. Lenin Xavier Erazo Garzón (MBA)

Cuenca – Ecuador

2018

Dedicatoria

Quiero dedicar este logro a mis padres Noemí y Eduardo, por haberme apoyado en cada paso y decisión tomada en este camino, y por haber sido parte fundamental en todo aspecto de mi vida. A mi esposo Pablo, quien es mi mayor apoyo, que con su comprensión y motivación me ayudó siempre a poder sobrellevar mi rol de estudiante, madre y esposa al mismo tiempo; y, finalmente, quiero dedicar a una persona muy especial en mi vida, a mi hijo Tomás, quien se convirtió en mi mayor inspiración para culminar esta etapa tan importante en mi vida.

Gabriela Bermeo B.

Con la ilusión y el deseo profundo de culminar mis estudios de grado, en tan prestigiosa Universidad del Azuay, dedico este trabajo, con amor, a mi hijo Juan Fernando, por ser mi inspiración y motivación para continuar y no rendirme jamás. A mi madre, con amor y eterna gratitud, por ser un ejemplo de mujer, por enseñarme a ser valiente, por el apoyo incondicional y comprensión brindada, durante el proceso, para culminar una meta más en mi vida.

Karla Fajardo M.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis hermanos Diego, Melissa y Andrés, quienes supieron aconsejarme siempre y estar ahí para mí, cada vez que los necesité. A mi amiga Karla, por todo el sacrificio y dedicación que tuvo para la consecución de este trabajo, y a mi tutor, Ingeniero Lenin Erazo (MBA), por habernos orientado para la culminación de este proyecto.

Gabriela Bermeo B.

Agradezco primero a Dios, por la vida y por haberme regalado una hermosa familia; a mis padres, quienes con su apoyo incondicional me han impulsado a continuar; a mis hermanos, tíos y abuelitos, por estar pendientes de mi hijo las veces que tuve que asustarme; a mi hijo que aun siendo tan pequeño supo entenderme y trasmitirme su alegría en los momentos que más los necesité; a mi amiga Gabriela, por el sacrificio y la comprensión durante el desarrollo de este trabajo. Agradezco además a tan prestigiosa Universidad del Azuay, que mediante excelentes profesores supo transmitirme los conocimientos necesarios para culminar este trabajo. Y, mi más profundo agradecimiento, al Ingeniero Lenin Erazo Garzón (MBA), por sus enseñanzas impartidas durante el desarrollo de este trabajo.

Karla Fajardo M.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de gráficos.....	vii
Índice de Anexos.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
CAPÍTULO I. Antecedentes.....	14
1.1. Sector Inmobiliario	14
1.1.1. Antecedentes históricos del sector inmobiliario ecuatoriano	14
1.1.2. Antecedentes históricos del sector inmobiliario en la ciudad Cuenca	16
1.1.3. Actores del sector inmobiliario	17
1.2. Empresa Inmobiliaria.....	18
1.2.1. Definición de empresa inmobiliaria	18
1.2.2. Definición de bien inmueble	18
1.2.3. Importancia de una empresa inmobiliaria	19
1.3. Crisis inmobiliaria con pensamiento estratégico.....	19
CAPÍTULO II. Análisis Situacional del Sector Inmobiliario.....	23
2.1. Análisis Macro Entorno	23
2.1.1. Factores políticos y legales	23
2.1.2. Factores económicos	25
2.1.3. Factores tecnológicos.....	37
2.1.4. Factores sociales y demográficos.....	39
2.2. Análisis Micro Entorno.....	40
2.2.1. Rivalidad entre competidores existentes en el mercado.....	40
2.2.2. Amenaza de los competidores potenciales.....	42
2.2.3. Amenaza de sustitutos.....	43
2.2.4. Poder de negociación con los proveedores	44
2.2.5. Poder de negociación de los clientes.....	46
2.3. Análisis Interno	47
2.3.1. Área de planificación	49
2.3.2. Área financiera.....	52

2.3.3.	Área de Comercialización.....	56
2.3.4.	Área de Desarrollo organizacional y talento humano	62
2.3.5.	Área de operaciones y logística.....	66
2.3.6.	Área Legal.....	72
CAPÍTULO III. Investigación de Mercado.		74
3.1.	Definición del Problema	74
3.2.	Objetivos de la Investigación.....	74
3.3.	Diseño de la Investigación y Fuentes de Datos.....	75
3.3.1.	Fuentes directas.....	75
3.3.2.	Fuentes indirectas.....	75
3.4.	Definición del Mercado Objetivo - Segmentación del Mercado.....	75
3.5.	Diseño de la Muestra	76
3.6.	Metodología Empleada	76
3.7.	Diseño del Cuestionario.....	77
3.8.	Recopilación, Procesamiento y Sistematización de la Información	77
3.9.	Análisis de Resultados de la Investigación de Mercados.....	91
3.10.	Conclusiones de la Investigación de Mercados	92
3.11.	Recomendaciones de la Investigación de Mercados	93
CAPÍTULO IV. Formulación de estrategias competitivas.		95
4.1.	Análisis FODA.....	95
4.1.1.	Factores externos.....	95
4.1.2.	Factores internos	97
4.2.	Matriz de diagnóstico estratégico FODA.....	98
4.3.	Definición de estrategias competitivas	103
4.3.1.	Estrategias competitivas básicas de Porter.....	103
CAPÍTULO V. Cuadro de mando integral.		115
5.1.	Mapa Estratégico	115
5.2.	Definición de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	115
5.3.	Establecimiento de Objetivos Estratégicos	117
5.3.1.	Perspectiva financiera	117
5.3.2.	Perspectiva clientes	118
5.3.3.	Perspectiva del proceso interno.....	119
5.3.4.	Perspectiva de aprendizaje	121
5.3.5.	Perspectiva de cooperadores	122
5.4.	Trazado del Mapa Estratégico.....	124
5.5.	Establecimiento de indicadores de gestión	126
Conclusiones y Recomendaciones		144

Bibliografía	147
Anexos	149

Índice de tablas

Tabla 1. PIB del Ecuador	27
Tabla 2. PIB del Ecuador en el área de la construcción	29
Tabla 3. Composición del empleo por rama de actividad	30
Tabla 4. <i>Variación porcentual materiales principales de construcción</i>	31
Tabla 5. Tasas de interés para vivienda	32
Tabla 6. Plazos y préstamos hipotecarios	33
Tabla 7. Préstamos hipotecarios por hasta 144 meses	34
Tabla 8. Tasas de intereses.....	35
Tabla 9. Tasas de intereses de instituciones financieras privadas.....	36
Tabla 10. <i>Parroquias urbanas preferidas por la población de Cuenca</i>	86
Tabla 11. <i>Parroquias rurales preferidas por la población de Cuenca</i>	87
Tabla 12. <i>Lugares preferidos fuera del cantón Cuenca</i>	88
Tabla 13. <i>Matriz de diagnóstico estratégico FODA</i>	100
Tabla 14. Resultados de la <i>matriz de diagnóstico estratégico FODA</i>	102
Tabla 15. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 1</i>	127
Tabla 16. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 2</i>	128
Tabla 17. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 3</i>	130
Tabla 18. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 4</i>	131
Tabla 19. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 5</i>	132
Tabla 20. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 6</i>	133
Tabla 21. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 7</i>	134
Tabla 22. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 8</i>	135
Tabla 23. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 9</i>	136
Tabla 24. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 10</i>	137
Tabla 25. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 11</i>	138
Tabla 26. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 12</i>	139
Tabla 27. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 13</i>	141
Tabla 28. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 14</i>	142
Tabla 29. <i>Indicadores de gestión – objetivo estratégico 15</i>	143

Índice de gráficos

Gráfico 1. Nivel de competitividad del mercado inmobiliario cuencano	41
Gráfico 2. Principales competidores de las empresas inmobiliarias en Cuenca	41
Gráfico 3. Inversión de capital para emprender un negocio inmobiliario	43
Gráfico 4. Principales proveedores de las empresas inmobiliarias	45
Gráfico 5. Principales medios de publicidad utilizados por las empresas inmobiliarias	46
Gráfico 6. Principales clientes	47
Gráfico 7. Disponibilidad de un plan estratégico.....	49
Gráfico 8. Conocimiento del plan estratégico	50
Gráfico 9. Importancia del plan estratégico en la toma de decisiones.....	51
Gráfico 10. Utilización de indicadores de desempeño.....	52
Gráfico 11. Comportamiento de los ingresos de las empresas inmobiliarias en los últimos 3 años	53
Gráfico 12. Inversión de capital para emprender un negocio inmobiliario.....	54
Gráfico 13. Bienes inmuebles que generan mayor rentabilidad	55
Gráfico 14. Reinversión de utilidades en el negocio.....	55
Gráfico 15. Servicios que las empresas inmobiliarias brindan	56
Gráfico 16. Valoración del servicio brindado	57
Gráfico 17. Nivel de competitividad del mercado inmobiliario	58
Gráfico 18. Principales competidores de las empresas inmobiliarias	59
Gráfico 19. Política de forma de pago	59
Gráfico 20. Parroquias urbanas de mayor demanda	60
Gráfico 21. Parroquias rurales de mayor demanda.....	61
Gráfico 22. Existencia de otros mercados fuera del cantón Cuenca	61
Gráfico 23. Las empresas poseen sucursales	62
Gráfico 24. Existencia de un organigrama estructural	63
Gráfico 25. Existencia de un manual de funciones	63
Gráfico 26. Áreas para capacitar al personal	64
Gráfico 27. Mecanismos para motivar al personal.....	65
Gráfico 28. Números de empleados.....	65
Gráfico 29. Sistema de remuneración utilizado.....	66
Gráfico 30. Mecanismos para captar bienes inmuebles.....	68
Gráfico 31. Condiciones de un bien inmueble.....	69
Gráfico 32. Métodos para realizar el avalúo de los bienes inmuebles.....	70
Gráfico 33. ¿Cree que existe especulación en el avalúo de bienes inmuebles?	70
Gráfico 34. Principales proveedores de las empresas inmobiliarias	71

Gráfico 35. Existencia de vínculos con actores del sector inmobiliario	72
Gráfico 36. ¿Está de acuerdo con la Ley de Plusvalía?	73
Gráfico 37. P1. ¿Ha realizado alguna vez la compra/venta de bienes inmuebles?	77
Gráfico 38. P2. ¿La compra/venta del bien inmueble realizó mediante una inmobiliaria? ...	78
Gráfico 39. P3. ¿Tiene de preferencia alguna inmobiliaria?	78
Gráfico 40. P3-1. ¿Cuál es la inmobiliaria de su preferencia?.....	79
Gráfico 41. P4. El grado o nivel de satisfacción ha sido:	80
Gráfico 42. P5. ¿Qué medio de publicidad considera que es el mejor para obtener información sobre los bienes inmuebles que ofertan las inmobiliarias?	80
Gráfico 43. P6. ¿Cómo considera la información que brindan las empresas inmobiliarias mediante los medios de publicidad antes seleccionados?	81
Gráfico 44. P8. ¿Qué razones le motivan para la adquisición de un bien inmueble?	82
Gráfico 45. P9. ¿De qué manera ha tratado de comprar, vender o arrendar un bien inmueble?	82
Gráfico 46. P10. ¿Cuántas veces ha utilizado los servicios de una inmobiliaria?	83
Gráfico 47. P11. ¿Qué es lo que más valora o valoraría al utilizar los servicios de una inmobiliaria?	84
Gráfico 48. P12. ¿Al adquirir un bien inmueble que forma de pago prefiere?	84
Gráfico 49. P13. ¿Con qué entidad financiera prefiere realizar préstamos hipotecarios?	85
Gráfico 50. P14. ¿En qué sectores del cantón Cuenca le gustaría adquirir un bien inmueble?	88
Gráfico 51. P15. ¿En qué lugares fuera del cantón cuenca le gustaría adquirir un bien inmueble?	89
Gráfico 52. P16. ¿Qué tipo de vivienda es de su preferencia?	89
Gráfico 53. P17. ¿Considera que la ley de plusvalía ha afectado la compra/venta de bienes inmuebles?	90
Gráfico 54. P18. ¿Qué inconveniente tiene para adquirir un bien inmueble?	91

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa estratégico para el sector inmobiliario de Cuenca	125
--	-----

Índice de Anexos

Anexo 1. Cuestionario dirigido a los gerentes de empresas inmobiliarias.....	149
Anexo 2. Cuestionario dirigido a los consumidores	155

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito elaborar una propuesta de estrategias competitivas para las empresas inmobiliarias de la ciudad de Cuenca junto con sus indicadores de gestión.

En primer lugar, se realiza un análisis y diagnóstico situacional del mercado a nivel macroentorno, microentorno e interno, mediante el modelo PEST, las fuerzas competitivas de Porter, y una investigación exploratoria dirigida a 30 empresas inmobiliarias. Posteriormente, se realiza una investigación concluyente dirigida al mercado objetivo.

A partir de los resultados obtenidos se formulan las estrategias competitivas y un mapa estratégico con sus correspondientes indicadores de gestión para que apoyen a los gerentes de las empresas inmobiliarias en la toma de decisiones acertadas frente a los problemas presentes y futuros, contribuyendo así a mejorar el desempeño de estas empresas.

Abstract

The purpose of this investigation was to prepare guidelines for competitive strategies for real estate companies in Cuenca, along with management indicators. First, a situational analysis and diagnosis of the market were performed at the macro-environment, micro-environment and internal level. The PEST model, the competitive forces of Porter and an exploratory research into 30 real estate companies were carried out. Subsequently, a thorough investigation was performed of the target market. Based on the results, competitive strategies and a strategic map with management indicators were formulated to support the managers in order to make the right decisions toward present and future problems, thus working to improve the performance of these companies.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas

Paúl Arpi



Translated by:

Ing. Paúl Arpi

Introducción

El sector inmobiliario a partir del año 2015 se vio afectado por diversos factores políticos y económicos que desencadenaron en una disminución económica de sus ventas, sin embargo, este mercado resulta muy atractivo tanto para personas extranjeras como nacionales, debido a los altos estándares de vida que ofrece, además de convertirse en una sólida opción de inversión, motivando a diversas personas a decidir radicarse en la ciudad generando una alta demanda de compra y venta de bienes inmuebles.

Dada la importancia del mercado inmobiliario para el medio, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo la formulación de “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR INMOBILIARIO ORIENTADO AL MERCADO DE LA CIUDAD DE CUENCA”, con la finalidad de desarrollar una planificación estratégica para las empresas del sector con sus respectivos indicadores de gestión, que permita diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones adecuadas acorde a la situación actual de las empresas y sirva como una guía para encaminar el futuro de las mismas, para así lograr mejorar su desempeño y facilitar la consecución de sus objetivos.

El plan de trabajo se encuentra elaborado y estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta una breve explicación de los antecedentes históricos del sector inmobiliario y la definición de los principales actores de este mercado, enfocándose en los diferentes aspectos que influyen en el rendimiento y desarrollo de las empresas inmobiliarias.

En el segundo capítulo se procede a realizar un análisis macro entorno en donde se utilizó la herramienta PEST, misma que ayudó a identificar amenazas y oportunidades

para el desarrollo de este trabajo y asimismo se realizó un análisis micro entorno basado en las cinco fuerzas de Porter para conocer la competencia, proveedores, clientes, sustitutos y barreras de entrada del mercado. Conjuntamente a esto se aplicó una encuesta dirigida a las empresas inmobiliarias con el objetivo de obtener datos de relevancia acerca de la situación actual que atraviesan, analizando las fortalezas y debilidades que caracterizan a estas empresas, que conlleven a reconocer los problemas a los que se enfrentan frecuentemente dentro este competitivo mercado inmobiliario.

En el tercer capítulo se elabora una encuesta dirigida a la población económicamente activa con la finalidad de obtener información acerca del pensamiento de la ciudadanía sobre las empresas inmobiliarias y conocer sus gustos, preferencias, necesidades, limitaciones al momento de invertir en bienes inmuebles, de manera que todo esto sirva de retroalimentación y oriente a mejorar la perspectiva de trabajo de estas empresas.

En el cuarto capítulo se elabora el diagnóstico situacional del mercado, en donde mediante un análisis a través de la matriz FODA se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector y en base a esto se elabora estrategias competitivas que sirvan para dinamizar el funcionamiento de las empresas inmobiliarias desde un enfoque orientado a los clientes, ya que son el eje principal del sector.

Finalmente, en el quinto capítulo para culminar este documento y como producto de toda la investigación y procesamiento de información obtenida, se establece un cuadro de mando integral resultado de todo el análisis realizado, en donde se efectúa un mapa estratégico, que ayude a visualizar de manera práctica y sencilla las estrategias a seguir

por parte de las empresas inmobiliarias, además de la elaboración de indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos para así mejorar el desempeño de las empresas inmobiliarias.

CAPÍTULO I. Antecedentes.

1.1. Sector Inmobiliario

1.1.1. Antecedentes históricos del sector inmobiliario ecuatoriano

En las últimas décadas, el sector inmobiliario ha sido considerado como uno de los mercados más dinámicos del medio, experimentando un importante crecimiento sostenido, fácilmente apreciable a través de las diferentes construcciones que se han realizado de manera continua en las principales ciudades del Ecuador; la dinamización del sector se generó por diversos factores, llegando a agruparlos en las siguientes etapas:

La primera etapa se ha denominado de consolidación de la empresa privada y se dio a partir de los años ochenta hasta finales de la crisis económica de 1998. Durante esta etapa la banca privada ofrecía préstamos a largo plazo con un promedio de 15 años para la adquisición de viviendas; estos créditos estaban dirigidos principalmente a la clase media alta.

La segunda etapa está caracterizada por la estabilidad económica producto de la dolarización en el país, lo que ayudó a las empresas inmobiliarias a obtener más ventajas para sus ventas, principalmente por las divisas enviadas por los migrantes para la adquisición de bienes inmuebles; es por eso que en el año 2004 el sector se empieza a fortalecer totalmente debido a la baja de las tasas de interés, facilitando así la adquisición de créditos.

Durante los años 2006 al 2008 se desarrollaron actividades de comunicación y promoción para mantener informados a los clientes acerca de los proyectos inmobiliarios, lo que ayudó al crecimiento del mercado.

Este sector comenzó a ofertar proyectos inmobiliarios a partir de la demanda exigida por la ciudadanía, compuesta por viviendas terminadas listas para habitar y accesibles mediante financiamiento con entidades financieras, siendo entre los años 2010 y 2014 el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el ente crediticio que entregó mayor cantidad de préstamos para la construcción de vivienda, reparación, remodelación y compra de terrenos. (Jiménez, 2017)

A partir del segundo trimestre del año 2015, el sector inmobiliario registró una tendencia a la baja de sus ventas, la cual se ha mantenido hasta la actualidad, debido a que fue en ese año que entró en debate la ley de plusvalía, sin embargo, por las movilizaciones de la ciudadanía ante el referido proyecto, esta ley fue retirada temporalmente. Aunque un año más tarde, en el mes de diciembre de 2016 pasó a debate nuevamente y fue aprobada.

La ley de plusvalía es un impuesto a la ganancia extraordinaria en la transferencia de bienes inmuebles y busca evitar la especulación en el precio de venta de los mismos, fijando el 75% sobre el valor de la ganancia ilegítima que supere los \$8.496 a partir de la segunda venta de bienes inmuebles. El impuesto se cobra luego de reconocer al propietario una ganancia ordinaria que está exenta del impuesto y es calculado mediante la suma de mejoras, impuestos, tasas, costos notariales y una tasa de rentabilidad legítima establecida por el gobierno.

Esta ley no exige a las empresas inmobiliarias el pago del impuesto, sin embargo, afecta al sector porque genera incertidumbre en los clientes, ocasionando que estos prefieran no vender sus bienes inmuebles ante la posibilidad de no devengar una ganancia justa, lo cual se traduce en la contracción del mercado inmobiliario.

Todo esto ha provocado que el sector de la construcción disminuya un 10% en el año 2017, según los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador (2017), donde se muestra que el primer trimestre de dicho año ha sido el peor respecto a la evolución económica, con una variación del

7,3% comparándolo con el mismo trimestre del año anterior; este sector ha mantenido siete trimestres de decrecimiento lo que ha generado un retroceso a los niveles de hace cinco años.

Finalmente, para los gerentes de las empresas inmobiliarias, entrevistados para este trabajo de titulación, manifestaron que otro factor que ha afectado a este sector es la crisis económica por la que atraviesa el país. Esto ha ocasionado que la población presente temor frente a las medidas tomadas por el gobierno, lo que ha llevado a que se disminuya el nivel de inversión en bienes inmuebles.

En la actualidad, como iniciativa del gobierno, se ha propuesto a la población ecuatoriana derogar la ley de plusvalía y en su defecto encontrar mejores mecanismos para controlar la especulación sobre el valor de los bienes inmuebles, sin perjudicar a la industria de la construcción y al sector inmobiliario.

1.1.2. Antecedentes históricos del sector inmobiliario en la ciudad Cuenca

El mercado inmobiliario de la ciudad de Cuenca, en el año 2015, registró una disminución del 50% de su potencial según la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Azuay, tras el anuncio de la ley de plusvalía. A partir de ese año este mercado ha sufrido una gran depresión económica, afectando a diferentes grupos sociales como a empresas constructoras, albañiles, locales dedicados al comercio de materiales de construcción, bienes raíces y a la ciudadanía en general; el temor y el desconocimiento de esta ley ha llegado inclusive a las personas que radican en el extranjero que han mostrado desconfianza al momento de invertir en proyectos inmobiliarios.

En el año 2016, se registró una disminución en los precios de las viviendas dado que gran parte de los cuencanos optaban por comprar sus viviendas o terrenos en zonas periféricas de la ciudad, principalmente porque los precios de los bienes inmuebles en el área rural son relativamente

bajos en comparación con las zonas urbanas, además otra característica distintiva por lo que la población prefiere invertir en estas zonas es la tranquilidad del ambiente.

El presidente de la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Azuay dio a conocer que, a partir del segundo semestre del 2015, el crecimiento del sector inmobiliario se frenó debido a una sobreoferta inmobiliaria, originada por la necesidad de la ciudadanía de mantener la liquidez económica al haberse limitado el acceso a los créditos financieros (Diario El Tiempo, 2016).

1.1.3. Actores del sector inmobiliario

Entre los principales actores del sector inmobiliario se encuentran las entidades financieras como intermediarios que ofrecen préstamos hipotecarios y facilitan a los acreedores la posibilidad de financiar la compra de los bienes inmuebles.

Otros actores importantes también son las empresas constructoras, quienes se dedican a la construcción y remodelación de viviendas para su posterior venta; generalmente elaboran proyectos inmobiliarios de grande escala, ofertando viviendas con un área habitable moderada a un precio accesible para los interesados.

Se ha considerado un actor destacado a la población económicamente activa de la ciudad, la que según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) es de 181.665 ciudadanos y, en conjunto, forman parte integral de la comercialización de bienes inmuebles de manera directa, desarrollando el papel de proveedores y clientes para las empresas del sector inmobiliario.

Finalmente, los actores más sustanciales involucrados en el desarrollo de este trabajo son las empresas inmobiliarias localizadas en Cuenca, que actualmente llegan a un número de 176, según el directorio de empresas del (INEC, 2017).

Se ha tomado como principal referencia a estas empresas, debido a que en los últimos años han sido afectadas por múltiples factores, tales como la ley de plusvalía o la crisis económica, mencionadas anteriormente, que han generado incertidumbre en los pobladores al momento de invertir en bienes inmuebles.

Esto constituye el motivo principal para realizar el presente trabajo de investigación, cuyo fin es el de elaborar una propuesta de estrategias competitivas que contribuyan a mejorar el desempeño de las empresas inmobiliarias, ya que, según fuentes directas de las mismas entidades, el sector inmobiliario cuenta con deficiencias debido a que es un sector que no está tecnificado, no se ha desarrollado al máximo, por tanto, es incipiente y sus involucrados trabajan de una manera empírica.

1.2. Empresa Inmobiliaria

1.2.1. Definición de empresa inmobiliaria

“Es una entidad que se dedica a la actividad de construir, arrendar, vender y administrar bienes inmuebles, tales como: casas, departamentos, terrenos, locales comerciales, oficinas, edificios, entre otros” (RAE, 2014).

1.2.2. Definición de bien inmueble

Son cosas o “bienes” que no se pueden desplazar de un lugar a otro, ya que su posición en el suelo es fija, también se les conoce con el nombre de bienes raíces por la única razón de que se encuentran atados al suelo como las raíces de los árboles.

1.2.3. Importancia de una empresa inmobiliaria

Es indispensable conocer el papel que una empresa inmobiliaria desempeña frente a sus clientes. A continuación, se enlistan los principales servicios que brindan:

- Compra de bienes inmuebles.
- Venta de bienes inmuebles.
- Arrendamiento de bienes inmuebles.
- Servicios de avalúos.
- Asesoramiento a los clientes.
- Realización de trámites.

1.3. Crisis inmobiliaria con pensamiento estratégico

En tiempo de dificultades económicas, cuando toda la gente está mirando hacia afuera, se debe recordar que el éxito está en mirar “Aquí dentro”. Para los directivos y aquellas personas que toman las riendas de una empresa inmobiliaria, a lo mejor, es una tarea difícil combatir estas épocas de crisis; no obstante, es imprescindible contar con un pensamiento positivo que ayude a derrocar toda la negatividad y limitaciones.

Es importante crear confianza en los clientes y adentrarse en lo más profundo de sus sentimientos, para lograr resultados positivos. Se debe saber que los clientes no quieren que les vendan, ellos desean comprar, hoy a diferencia de épocas pasadas ya no se puede manipular a un cliente, porque ahora los compradores están más informados gracias a la facilidad de la obtención de información; por esta razón, la tarea de una inmobiliaria es apoyar a su cliente a

entender su situación, mirando cómo este explora, evalúa las alternativas, cómo toma decisiones y, finalmente, cómo compra.

En este camino existe un sin número de preguntas a evaluar, como ¿qué es lo que quiere comprar mi cliente?, ¿dónde lo quiere comprar? y ¿cuál es su presupuesto?, y a pesar de obtener las respuestas, puede suceder que al final la decisión del cliente sea un NO, algo realmente desmotivador para un vendedor, sobre todo luego de haber realizado un arduo trabajo en el ofrecimiento de sus productos; sin embargo, se debe ser capaz de transformar ese NO en una nueva oportunidad de continuar en el mercado, como una táctica para seguir innovando en estrategias de ventas y asimilar lo que el cliente realmente desea.

Si bien es cierto que, históricamente, el mercado inmobiliario tuvo épocas de auge económico gracias a sus ventas y a factores que fueron debidamente aprovechados, es la situación económica y política actual del país la que ha afectado a este sector.

El presente trabajo académico tiene como finalidad desarrollar una planificación estratégica para las empresas del sector inmobiliario, que permita diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones acertadas sobre el quehacer actual y el camino que deberán recorrer en el futuro estas empresas, logrando mejorar su desempeño y facilitando la consecución de sus objetivos.

Una de las tácticas que los gerentes y miembros de las empresas inmobiliarias deben realizar antes de empezar una planificación estratégica, es evaluar la situación anterior en la que se encontraba su empresa, después analizar el lugar actual en el que se encuentra y, finalmente, establecer hacia dónde aspira llegar el día de mañana.

Cuando esto se encuentre definido será más fácil encontrar las ventajas competitivas de las empresas, mismas que ayuden en la formulación y puesta en marcha de las

estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas en función de los recursos que disponga (Evoli, 2009).

Realizar una planificación estratégica tiene muchas ventajas, particularmente cuando las empresas están atravesando por momentos de dificultad. Algunas de estas son:

- Permite mejorar el desempeño de las empresas.
- Ayuda a solucionar los problemas que se presentan dentro de las empresas.
- Introduce una forma moderna de dirigir las empresas.
- Optimiza los recursos y minimiza los riesgos.
- Ayuda a tomar decisiones racionales y objetivas.
- Posibilita que la empresa se adapte al ambiente.
- Reduce la incertidumbre y los costos asociados a la actividad.
- Prevé contingencias.
- Ayuda a mejorar la comunicación entre los empleados de las empresas.

Esta planificación estratégica se llevará adelante en función de la siguiente metodología:

En primer lugar, se realizará un análisis situacional del sector inmobiliario, el cual involucrará un estudio del macro entorno, micro entorno e interno, de manera que el análisis de los factores externos permita identificar los principales elementos, ya sean estos políticos, económicos, socioculturales o tecnológicos, mismos que influyen sobre el rendimiento y desarrollo de las empresas del sector.

Por otra parte, el análisis de micro entorno o de la industria ayudará a identificar los factores que pueden influenciar sobre el grado de competitividad de una industria y, a la vez, permitirá identificar la base de la ventaja competitiva; mientras que, el análisis interno contribuirá en la obtención de las fortalezas y debilidades con las que cuentan las empresas inmobiliarias,

facilitando de esta forma el conocimiento de cada una de las características en las que se desempeña de mejor (ventaja competitiva) o peor manera frente a la competencia.

El análisis de la industria y el análisis interno se fundamentan en una investigación exploratoria, realizada a 30 empresas inmobiliarias.

Una vez elaborados los análisis se procederá a realizar una investigación de mercado, dirigida a la población económicamente activa de la ciudad de Cuenca, con el objetivo de identificar aspectos importantes con relación a bienes inmuebles y empresas inmobiliarias. Posteriormente, se realizará el diagnóstico situacional del mercado inmobiliario, mismo que permitirá identificar, describir y evaluar la situación actual de las empresas del sector inmobiliario en función de los resultados que se esperan alcanzar. Este diagnóstico identifica factores positivos y negativos, internos y externos, que tienen efectos sobre las empresas inmobiliarias, lo que ayuda a elaborar un estudio estratégico en el que se identifiquen las fortalezas y oportunidades con las que cuenta el sector, para que puedan ser aprovechadas para la neutralización de las debilidades y amenazas.

A partir de ello, se establecerán las estrategias competitivas que solventarán las carencias o problemas identificados. Y, finalmente, se procederá a la elaboración de un cuadro de mando integral, que consta del trazado de un mapa estratégico, elaborado en función de las estrategias planteadas, además de la implementación de indicadores de gestión que ayudarán a medir el avance y logro de los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO II. Análisis Situacional del Sector Inmobiliario.

2.1. Análisis Macro Entorno

Para el análisis del entorno, se propone utilizar la herramienta PEST, que permite analizar los factores del macro entorno en el cual se desempeñan las empresas inmobiliarias, ayudando a identificar amenazas y oportunidades que determinarán la supervivencia y posibilidades de desarrollo futuro de las mismas.

A continuación, se estudian los distintos aspectos políticos, legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que han influenciado sobre el rendimiento y desarrollo de las empresas inmobiliarias.

2.1.1. Factores políticos y legales

Los factores políticos y legales son un determinante dentro del análisis del entorno, hacen referencia a la legislación y los procesos políticos a los cuales el sector inmobiliario debe someterse. Algunos de los factores a analizar son: el reglamento que rige al sector inmobiliario, la ley de plusvalía y los proyectos de vivienda que tiene previsto realizar el gobierno actual.

Impacto de la ley de plusvalía en el sector inmobiliario

El impacto que ha tenido el sector inmobiliario, por la implementación de la ley de plusvalía, ha sido negativo; por lo que, dicha ley representa una amenaza para este sector, puesto que frena la construcción de viviendas y contratación de mano de obra; si bien es cierto, no afecta directamente a este sector, pero incide al momento de tomar la decisión de compra o venta, debido a que existen otros pagos e impuesto que se deben cancelar, tales como: el 10% a las utilidades en la transferencia y plusvalía, los avalúos comerciales y prediales y la contribución de mejoras que cobran los gobiernos autónomos descentralizados. Adicionalmente, se deberá

pagar el 75% de impuesto sobre la segunda venta del bien inmueble, siempre que este sobrepase de una ganancia extraordinaria de 24 salarios básicos representados por \$8.496.

Al existir una cantidad sumamente grande que se debe cancelar por el pago del impuesto, las personas han reprimido la inversión en bienes inmuebles, teniendo como consecuencia la disminución de la demanda de casas, terrenos, departamentos, entre otros. Durante septiembre del 2017 a nivel nacional, se produjo una desaceleración de las unidades reservadas del 6,1% con respecto al mes anterior, así como la disminución del número de visitas -clientes interesados- a los proyectos en un -2,5%; las afecciones de la ley de la plusvalía sobre el sector inmobiliario continúan negativas, esto refleja que la tendencia de este sector y el de la construcción todavía se mantiene por debajo de años anteriores (APIVE, 2017).

Al analizar las reservas de los primeros nueve meses del 2017 respecto al mismo periodo de años anteriores se conoce que hubo un -30,5% (1.525 unidades) por debajo del 2015, debido a que no existen datos del año 2016, un -29,0% (1.416 unidades) por debajo del 2014 e incluso un -49,9% (3.455 unidades) por debajo de las reservas del 2012 (APIVE, 2017).

Proyectos de vivienda que el estado tiene previsto realizar

El gobierno actual pretende cumplir con un plan de vivienda denominado “Toda una vida”, cuya proyección aspira construir 325.000 casas por año. Además, la ejecución de este proyecto tiene como objetivo generar 136.000 empleos y, con ello, beneficiar a la población más vulnerable del Ecuador. También, se espera que contribuya en la reactivación de los sectores inmobiliarios y de la construcción, que aún permanecen inmersos en una crisis que inició a partir del tercer trimestre del 2015.

2.1.2. Factores económicos

Dentro de los aspectos económicos, se analizan los siguientes factores: la situación económica del país y su impacto en el sector inmobiliario, el PIB, el empleo y desempleo, las tasas de interés y los costos de materiales de construcción.

Situación económica del país y su impacto en el sector inmobiliario

En el año 2015, Ecuador ingresó en una crisis económica, que a pesar de no ser la principal causa del desplome del mercado inmobiliario, debido a que este sector y el de la construcción se encontraban en constante crecimiento, por la facilidad de acceder a un crédito y por el auge petrolero, terminó finalmente afectando, de manera significativa, ya para el tercer trimestre del mismo año, debido a la caída del precio del petróleo, que ocasionó una disminución en la economía del país y una falta de liquidez en la población para invertir en bienes inmuebles.

Las cifras del Banco Central del Ecuador (2017) muestran una caída del 7,3% en el sector de la construcción, en el primer trimestre del año 2017, debido a que todavía no ha podido superar la crisis en la que ingresó desde finales de 2015; no obstante para el mismo periodo, los datos manifiestan una recuperación del 1,5% en la economía del país, mientras que para el 2018, se estima un crecimiento del 2%.

Además, existen otros factores como la deficiencia de permisos para iniciar un proyecto, las reservas de viviendas que han disminuido, menores créditos del Banco del Instituto de Seguridad Social, la disminución en la venta de materiales de construcción y la reducción de la inversión pública y privada, que han aportado negativamente a la crisis de los sectores de la construcción e inmobiliario.

Producto Interno Bruto Ecuador

Según el Banco Central del Ecuador (2017), el PIB del Ecuador ha experimentado un crecimiento constante en los años comprendidos entre el 2007 y 2015; sin embargo, para el año 2016 este factor experimentó una recesión de 1,6% con respecto al periodo anterior. Para el 2017, se prevé el incremento de este valor en un 1,5% con respecto al periodo anterior. Asimismo, para el año 2018, la previsión del incremento del PIB está dada en un 2%, cifras que se pueden observar en la tabla 1.

Tabla 1. PIB del Ecuador

PRODUCTO INTERNO BRUTO ECUADOR												
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017(prev)	2018(prev)
PIB Millones de USD	51.007,8	54.250,4	54.557,7	56.481,1	60.925,1	64.362,4	67.546,1	70.105,4	70.174,7	69.068,5	70.070,8	71.496,9
Tasa de variación												
PIB	2,2%	6,4%	0,6%	3,5%	7,9%	5,6%	4,9%	3,8%	0,1%	-1,6%	1,5%	2%

Fuente: (BCE, 2017).

Elaborado por: Las autoras.

Descripción: En la tabla se expone el PIB del Ecuador en los últimos 12 años, así como la tasa de variación que ha definido la economía nacional.

Producto Interno Bruto sector de la construcción

Para analizar el comportamiento del PIB dentro del sector inmobiliario se estudia la aportación del PIB por parte del sector de la construcción, ya que el mercado inmobiliario representa el 60% de estas actividades y contribuye con el PIB aportando capital, bienes, producción y consumo.

En la tabla 2 se puede observar el comportamiento del PIB de la construcción, el mismo que registra una tasa de crecimiento positivo durante los años 2007 al 2014, sin embargo, a partir del año 2015 esta tasa de variación se registró negativa, siendo el 2016, el periodo que mayor porcentaje de decrecimiento reporta, (5,2%), de igual manera para el año 2017 se espera una disminución del 4,8% con respecto al año anterior y para el 2018 se prevé un incremento del 1% en el PIB con respecto al sector de la construcción.

En cuanto a la contribución del sector de la construcción al PIB del Ecuador, se conoce que desde el año 2007 hasta el 2014, los aportes por parte de este sector fueron positivos, siendo el año 2011 el que registra el mayor porcentaje con un 1,44%, no obstante, los años 2015 y 2016 registraron cantidades negativas, se puede atribuir de esto a la crisis por la que está atravesando este sector, mientras que para el año 2017 y 2018 aún se desconocen datos de previsión.

Tabla 2. PIB del Ecuador en el área de la construcción

	PRODUCTO INTERNO BRUTO CONSTRUCCIÓN											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017(prev)	2018(prev)
PIB Construcción (Millones de USD)	4.016,7	4.372,7	4.495,0	4.649,1	5.465,1	6.132,3	6.586,8	6.893,5	6.838,7	6.483,3	6.169,1	6230,8
Tasa de variación PIB	1,0%	8,9%	2,8%	3,4%	17,6%	12,2%	7,4%	4,7%	-0,8%	-5,2%	-4,8%	1%
Contribuciones absolutas respecto a la variación del PIB	0,08	0,7	0,23	0,28	1,44	1,1	0,71	0,45	-0,08	-0,51	-	-

Fuente: (BCE, 2017).

Elaborado por: Las autoras.

Descripción: En la tabla se expone el PIB de la construcción de los últimos 12 años.

Comportamiento del empleo y desempleo

▪ Composición del empleo por rama de actividad

De acuerdo con los datos del INEC (2017), que miden la composición del empleo por rama de actividad, el sector de la construcción se ubica en quinto lugar de participación en el empleo total, en donde, el 2013 es el año en que registra la tasa más alta, misma que es 7,6% de participación; es decir que, del total de la población que cuenta con empleo, este porcentaje de personas trabajan en el sector de la construcción.

Por otra parte, la tasa más baja es aquella registrada en el año 2011, con un 6,1%, sin embargo, para los siguientes 2 años, este porcentaje experimentó un pequeño crecimiento; pero es a partir del año 2014 que las cifras empezaron a disminuir nuevamente. Cabe recalcar que para el año 2015, donde inició la crisis de este sector, cuya tasa de participación en el empleo fue de 7,3%, mientras que para el 2016 disminuyó hasta llegar al 6,8% y para el 2017 se redujo hasta un 6,4%. Estos datos se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3. *Composición del empleo por rama de actividad*

COMPOSICIÓN DEL EMPLEO POR RAMA DE ACTIVIDAD									
Rama de actividad	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	sep-16	dic-16	sep-17
Construcción	6,5%	6,1%	6,3%	7,6%	7,4%	7,3%	6,8%	7,1%	6,4%

Fuente: (INEC, 2017).

Elaborado por: Las autoras.

Descripción: En la tabla se expone la composición del empleo por rama de actividad.

Índice de precios de la construcción

Los materiales básicos utilizados en la construcción para el año 2017, se muestran en la tabla 4, mismos que, con respecto al año 2016, han sufrido algunas variaciones.

Tabla 4. *Variación porcentual materiales principales de construcción*

Materiales	Variación (%)
Cemento Portland en sacos	1,3
Acero en barras	11,63
Materiales pétreos (Azuay)	-2,86

Fuente: (INEC, 2017).

Elaborado por: Las autoras.

Descripción: En la tabla se expone la variación de las principales materias de construcción para el año 2017.

Como se puede observar el cemento portland incrementó su precio en un 1,3% con respecto al periodo anterior, de la misma manera en un porcentaje más significativo sucedió con el acero en barras con un 11,63% de incremento y, por último, los materiales pétreos en lo que respecta a la provincia del Azuay, mismos que están conformados por arena, grava y piedra, disminuyeron su precio en un 2,86%. El incremento que registraron los materiales principales, utilizados en todo tipo de construcción de bienes inmuebles, trae como consecuencia que el costo de obra aumente, lo que reprime realizar remodelaciones y concluir con la edificación de proyectos inmobiliarios, por ende, esto debilita las actividades del sector.

Tasas de interés

Las tasas de interés varían con base en cada institución financiera, teniendo como referencia las tasas manejadas por el Banco Central del Ecuador (2017), mismas que se registran en la tabla 5. La evolución de las tasas efectivas referenciales, fue la siguiente: los años 2007 y 2008 registran los porcentajes más altos, mientras que, para los siguientes

periodos, es decir para el 2009 y 2010, estas tasas disminuyeron respecto a años anteriores; por su parte, desde el año 2011 hasta el 2014, el porcentaje se mantuvo estable; mientras que, para el 2015 nuevamente se incrementó; en los años 2016 y 2017, las tasas de interés vuelven a decrecer, llegando a 10,57% para el último año.

De igual forma sucede con la tasa efectiva máxima, que tuvo únicamente dos periodos de auge, los años 2007 y 2008, tanto que, para los años siguientes, hasta el 2017, se mantuvo un porcentaje constante de 11,33%.

Tabla 5. *Tasas de interés para vivienda*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
T. efectiva referencia	12.13	12.32	11.15	10.38	10.64	10.64	10.64	10.64	10.89	10.86	10.57
T. efectiva máxima	14.04	13.55	11.33	11.33	11.33	11.33	11.33	11.33	11.33	11.33	11.33

Fuente: (BCE, 2017).

Elaborado por: Las autoras.

Descripción: En la tabla se exponen las tasas de interés vigentes desde el año 2007 hasta la fecha, para el sector de la vivienda.

Tasas de interés del BIESS para préstamos hipotecarios

El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) es la entidad financiera, mayormente, preferida por la población, para acceder a créditos hipotecarios, destinados a vivienda.

El BIESS maneja varios tipos de tasas, de las que se tomarán como referencia aquellas vigentes hasta agosto de 2017.

Tabla 6. Plazos y préstamos hipotecarios

PRÉSTAMO HIPOTECARIO	PLAZO EN MESES		PLAZO EN MESES		PLAZO EN MESES	
	desde - hasta		desde - hasta		desde – hasta	
	1 - 120		121 - 180		181 - 300	
	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
Adquisición de vivienda terminada	7,90%	8,19%	8,20%	8,52%	8,69%	9,04%
Construcción de vivienda	7,90%	8,19%	8,20%	8,52%	8,69%	9,04%
Adquisición de terreno y construcción	7,90%	8,19%	8,20%	8,52%	8,69%	9,04%
Ampliación y remodelación (plazo máx. 144 meses)	7,90%	8,19%	8,20%	8,52%	-	-
Adquisición de terreno (plazo máx. 180 meses)	7,90%	8,19%	8,20%	8,52%	-	-
Vivienda pública	6,00%	6,17%	6,00%	6,17%	6,00%	6,17%

Fuente: (BIESS, 2017).

Elaborado por: Las autoras.

Descripción: En la tabla se expone los valores y los plazos que consideran los préstamos hipotecarios, dependiendo de la actividad a ejecutar.

Como se puede observar en la tabla 6, para la adquisición de viviendas, construcción de viviendas y adquisición de terrenos y construcción, dentro del plazo de 1 a 120 meses, la tasa nominal fue de 7,90%, mientras que la efectiva fue de 8,19%. Además, para periodos comprendidos entre 121 y 180 meses, estos porcentajes incrementaron hasta 8,20% para la tasa nominal y 8,52% para la tasa efectiva. Finalmente, dentro de un plazo de 181 hasta 300 meses, la tasa nominal fue de 8,69% y la tasa efectiva, de 9,04%.

Por otra parte, para la ampliación y remodelación de bienes inmuebles y la adquisición de terrenos, dentro del plazo de 1 a 120 meses se estableció una tasa nominal de 7,90% y

una tasa efectiva de 8,19%; mientras que, para un plazo de 121 meses hasta un máximo de 180 meses, la tasa nominal fue de 8,20% y la tasa efectiva de 8,52%.

De la misma forma, las tasas nominal y efectiva, para la adquisición de una vivienda pública, fueron de 6% y 6,17%, respectivamente, en un plazo de 1 a 300 meses.

Tabla 7. *Préstamos hipotecarios por hasta 144 meses*

PRÉSTAMO HIPOTECARIO	PLAZO EN MESES		PLAZO EN MESES		PLAZO EN MESES	
	desde – hasta		desde - hasta		desde - hasta	
	1 – 48		49 - 96		97 - 144	
	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
Adquisición de otros inmuebles (plazo máx. 144 meses)	9,23%	9,63%	9,67%	10,11%	10,11%	10,59%

Fuente: (BIESS, 2017).

Elaborado por: Las autoras.

Descripción: En la tabla se exponen los valores y los plazos que consideran los préstamos hipotecarios en la adquisición de otros inmuebles por un plazo máximo de 144 meses.

En la tabla 7, se pueden observar las tasas de interés para la adquisición de otros inmuebles, las que fueron de 9,23% para la tasa nominal y de 9,63% para la tasa efectiva, dentro de un periodo de 1 a 48 meses; mientras que, para un plazo de 49 a 96 meses, la tasa nominal fue de 9,67% y la tasa efectiva, de 10,11%, y para un plazo de 97 a 144 meses, la tasa nominal fue de 10,11% y la tasa efectiva fue de 10,59%.

Para un mejor entendimiento, en la tabla 8 se presenta un resumen general de las tasas de interés para viviendas, otorgadas por el BIESS, mismas que van desde 7,90% hasta 8,69% y un 6% para vivienda pública; estos porcentajes varían dependiendo de los años para los que se solicita el préstamo, los cuales alcanzan hasta 25 años.

Cabe acotar que el monto del préstamo a realizar, tiene su base en el total del aporte que realiza el ciudadano al IESS, y la cuota máxima mensual, a comprometer para el pago, es del 40% de los ingresos del solicitante. En caso de que el solicitante esté casado y la pareja también se encuentre asegurada el monto del préstamo puede aumentar.

Tabla 8. Tasas de intereses

TASAS DE INTERÉS	
Años	Interés Anual%
5	7,90%
10	7,90%
15	8,20%
20	8,69%
25	8,69%
25(vivienda pública)	6%

Fuente: (BIESS, 2017).

Elaborado por: Las autoras.

Descripción: En la tabla se exponen las tasas de intereses por años, aplicadas en el país.

Tasas de interés de otras instituciones

En la tabla 9, se muestran las tasas de interés referenciales de otras instituciones financieras, tales como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP), Banco del Pichincha, Banco del Pacífico y Banco del Austro.

Al comparar la tabla 9 con la tabla 8, se observa que las tasas de interés del BIESS son menores a las de otras instituciones financieras, debido a que se trata de una entidad pública, siendo esta la que mayores créditos de vivienda otorga.

Tabla 9. Tasas de intereses de instituciones financieras privadas

TASAS DE INTERÉS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS			
Institución	Plazo (años)	Interés Anual%	Monto (USD)
Cooperativa JEP	15	10,50	100000
Banco del Pichincha	20	10,75	3000-200000
Banco del Pacífico	12	9,50	Hasta 70% del monto
Banco del Austro	10	10,78	10000-170000

Fuente: (JEP, 2017); (Banco del Pichincha, 2017); (Banco del Pacífico, 2017); (Banco del Austro, 2017).

Elaborado por: Las autoras.

Descripción: En la tabla se exponen las tasas de intereses que ofertan algunas instituciones financieras privadas.

Préstamos hipotecarios

Los préstamos hipotecarios se han convertido en la principal modalidad para el acceso a una vivienda propia para la ciudadanía, puesto que se puede acceder a montos altos de dinero para poder adquirir o construir una vivienda propia. Cabe mencionar que este tipo de préstamos pueden ser otorgados por diversas entidades financieras como bancos o cooperativas, siendo una de las entidades con mayor preferencia el Banco del IESS, debido a las bajas tasas de intereses que maneja con respecto a otras instituciones financieras.

El BIESS ha entregado un total de 167.000 créditos para vivienda desde su apertura, el 11 de mayo de 2009. En el año 2017 ha desembolsado 11.282 préstamos hipotecarios, beneficiando a un promedio de 42.871 familias.

De la misma forma, para el año 2017, el presidente del Consejo Directivo del IESS anunció el incremento del monto de los préstamos hipotecarios de 150 a 200 mil dólares, y se prevé que esto contribuya a la reactivación del mercado inmobiliario, fortaleciendo el sector de la construcción y la generación de nuevas plazas de trabajo. Otros datos estiman que más de 20 mil personas a nivel nacional tendrán la facilidad de acceder a un préstamo hipotecario con este nuevo monto.

Los diferentes montos entre los que oscilan los préstamos hipotecarios, dependen principalmente de las actividades a la que se vayan a destinar dichos valores. Estas son:

- Vivienda terminada
- Construcción de vivienda
- Remodelación y ampliación de vivienda
- Adquisición de terreno
- Adquisición de terreno y construcción de vivienda
- Viviendas públicas
- Otros tipos de viviendas

Por todo ello, la facilidad de adquirir un préstamo, con bajas tasas de interés, representa actualmente una gran oportunidad para la repotenciación del sector inmobiliario y el desarrollo social del país.

2.1.3. Factores tecnológicos

Los avances tecnológicos han facilitado la manera de construir, pues en la actualidad existe la posibilidad de personalizar los diseños de los distintos bienes inmuebles que se

desea edificar, mediante el uso de software computacional, específicamente creado para dicha finalidad.

El uso de herramientas de alto rendimiento y materiales de alta calidad han permitido que las edificaciones de viviendas, edificios, departamentos u otros bienes inmuebles, se desarrollen de una manera mucho más rápida y eficiente, logrando con ello periodos de construcción de menor duración, respecto a las construcciones de décadas anteriores. Esto ha beneficiado al mercado inmobiliario, puesto que permite contar con viviendas terminadas y listas para su comercialización en tiempos récord.

En Ecuador, así como en casi todo el mundo, se ha hecho común el uso de herramientas tecnológicas, así como el internet, sobre todo para la búsqueda y comercialización de propiedades, gracias a las facilidades que estas brindan. Los usuarios no necesitan realizar visitas físicas a los inmuebles, basta con experimentar una visualización en 3D o haciendo recorridos virtuales o a menor escala a través de una galería de imágenes compuesta por fotografías en 360°, convirtiendo a la tecnología en una poderosa herramienta para el marketing inmobiliario digital.

Estas nuevas formas de promocionar una propiedad incluyen también a las páginas web, redes sociales y portales inmobiliarios, que son de gran utilidad y su impacto ha sido muy positivo, debido a que se usan, a menudo, para dar a conocer información detallada sobre los bienes inmuebles, disponibles para su comercialización. Esto permite al cliente la comodidad de buscar la casa, terreno, departamento o cualquier otro bien inmueble que se ajuste a sus expectativas, únicamente a través de un dispositivo electrónico.

Además, estas herramientas cuentan con un sistema de buzón de mensajes, donde se recepta cualquier inquietud, que podrá ser aclarada de una manera rápida y efectiva.

Como se sabe, esto no era factible en tiempos pasados, donde la tecnología era escasa y el principal medio de promoción eran los catálogos de propiedades, los periódicos o,

simplemente, las visitas personales. Estas prácticas tradicionales de venta no han desaparecido del todo, pero han quedado relegadas a un segundo plano, puesto que resulta más práctico utilizar las herramientas tecnológicas, existentes en la actualidad.

En resumen, la tecnología representa una gran oportunidad para el fortalecimiento del sector inmobiliario, debido a su fácil acceso por parte de los clientes, que constantemente se encuentran conectados con dispositivos tecnológicos, tales como: celulares, tabletas, computadoras, entre otros.

2.1.4. Factores sociales y demográficos

Los factores sociales y demográficos hacen referencia a las características principales de una población, tales como: edad, sexo, nivel socioeconómico, entre otros.

En Cuenca, la población ha crecido significativamente en las últimas tres décadas, alcanzando un número de 505.585 habitantes, entre los cuales un aproximado de 12.000 son residentes extranjeros, oriundos principalmente de Estados Unidos y Canadá, de acuerdo con el registro del Ministerio de Relaciones Exteriores (Diario El Tiempo, 2015). Varios han sido los factores que han convertido a Cuenca en uno de los principales destinos turísticos y de vivienda en el mundo. Entre los más destacados están su arquitectura, su exquisita gastronomía, la excelencia en prestaciones de salud y la alta calidad de vida que ofrece a sus pobladores.

Que exista una gran cantidad de extranjeros en la ciudad, resulta muy importante para el mercado inmobiliario, puesto que son personas que buscan invertir su capital en bienes inmuebles. Actualmente, el 30% de empresas inmobiliarias del cantón Cuenca trabajan con este grupo de personas.

Según el último censo del INEC (2010), en la provincia del Azuay, la tasa de crecimiento poblacional se encontraba en 1,9%, lo que justifica un crecimiento poblacional constante, y, con este, un crecimiento de la ciudad y el mercado inmobiliario también; sin embargo,

esto ha ocasionado que las zonas urbanas se encuentren aglomeradas casi en su totalidad y empiece, con ello, un crecimiento vertical en la ciudad, con el fin de dar abastecimiento al incremento poblacional.

2.2. Análisis Micro Entorno

El análisis del atractivo y competitividad del mercado inmobiliario tiene como objetivo determinar las oportunidades y amenazas existentes en el sector, mismas que servirán como directrices para la estructuración de estrategias competitivas para las empresas inmobiliarias.

Para este análisis, a continuación, se utilizarán las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:

2.2.1. Rivalidad entre competidores existentes en el mercado

El mercado, de un producto, en cuyo interior existen numerosos, fuertes y agresivos competidores, resulta poco atractivo, y es, todavía menos interesante, si no es estable o está en decadencia. Estas circunstancias dan paso a permanentes guerras de precios, confrontaciones publicitarias e introducciones de nuevos productos, que hacen que competir sea muy difícil.

Con base en la información obtenida, a través de la investigación de campo, se debe señalar que, en la actualidad, existe una fuerte rivalidad entre las empresas del sector inmobiliario y de la construcción, debido a las escasas barreras de entrada y a una baja inversión de capital para acceder a este mercado.

Tan solo en Cuenca existen alrededor de 176 empresas inmobiliarias, según el directorio de empresas del INEC (2017), y su nivel de competitividad va desde medio hasta muy alto, según los resultados expuestos a continuación en el gráfico 1.

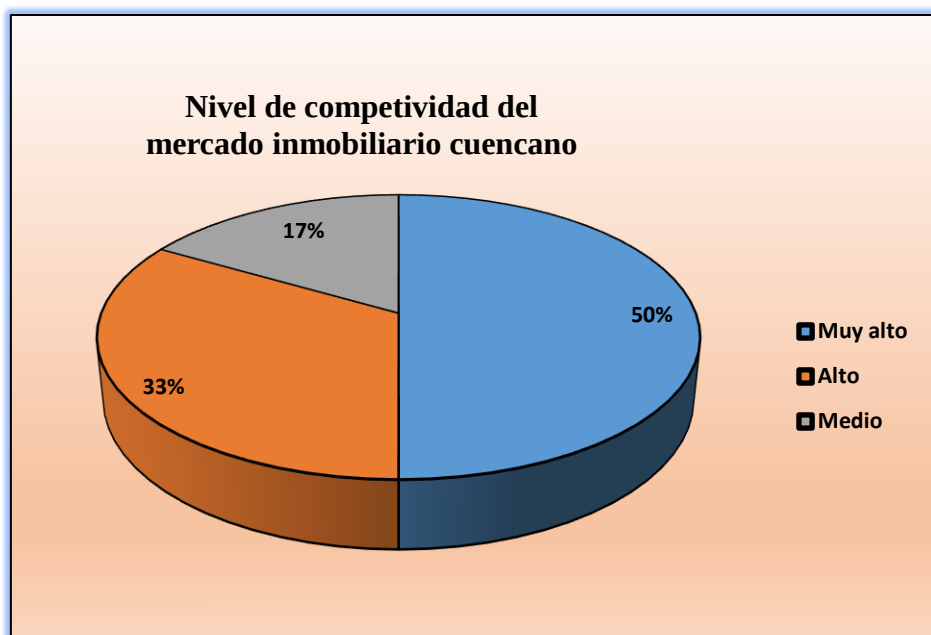


Gráfico 1. Nivel de competitividad del mercado inmobiliario cuencano

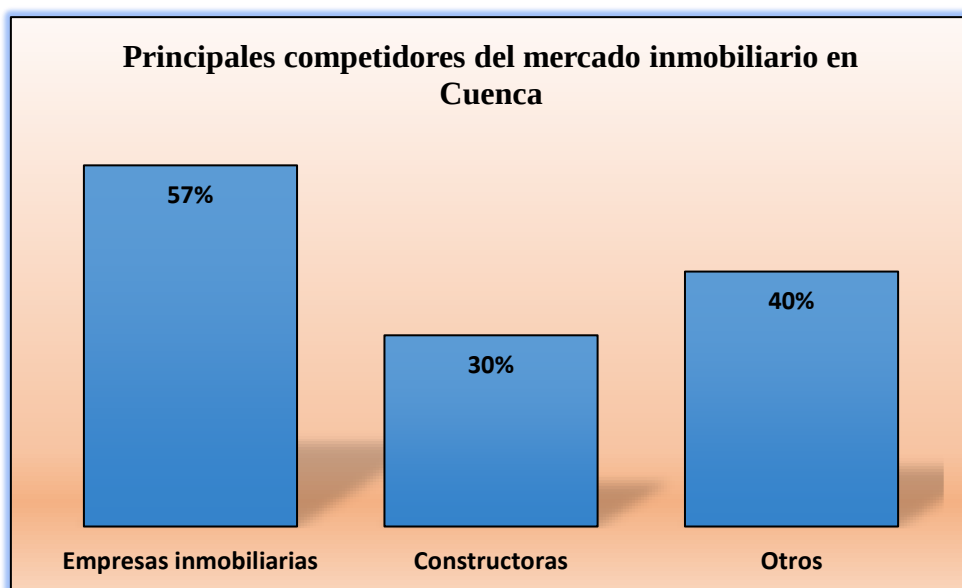


Gráfico 2. Principales competidores de las empresas inmobiliarias en Cuenca

Entre los principales competidores del mercado inmobiliario, se encuentran las empresas inmobiliarias (57%), corredores formales e informales (40%) y empresas constructoras (30%).

Además de la comercialización de bienes inmuebles, la competencia también se encuentra determinada por los servicios que se ofertan a través de estas empresas, tales como: arriendo de inmuebles, servicios de avalúos, asesoramiento y realización de trámites.

El 73% de las empresas brindan todos estos servicios, mientras que el 27% se especializan en alguno de ellos. Además, es importante saber que el 19% del 73%, se diferencian de sus competidores al brindar servicios como: construcción, remodelación, créditos hipotecarios y levantamientos de planímetros.

El presente análisis permite comprender que las empresas inmobiliarias se encuentran compitiendo en un mercado de precios, sobre todo porque las ventajas competitivas son realmente escasas.

2.2.2. Amenaza de los competidores potenciales

El atractivo de un mercado varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida. Si las barreras de entrada son altas, pocas empresas podrán entrar en el mercado, y si las barreras de salida son bajas, las que no obtengan los beneficios esperados podrán abandonarlo con facilidad.

El sector inmobiliario tiene barreras de entrada muy bajas, ya que según la investigación realizada, el 60% de los gerentes de las empresas inmobiliarias coinciden en que no se necesita de una fuerte inversión en capital para emprender un negocio inmobiliario; mientras que, el 40% restante piensa que sí es alta la inversión de capital, pero únicamente para publicidad, como se puede observar en el gráfico 3.

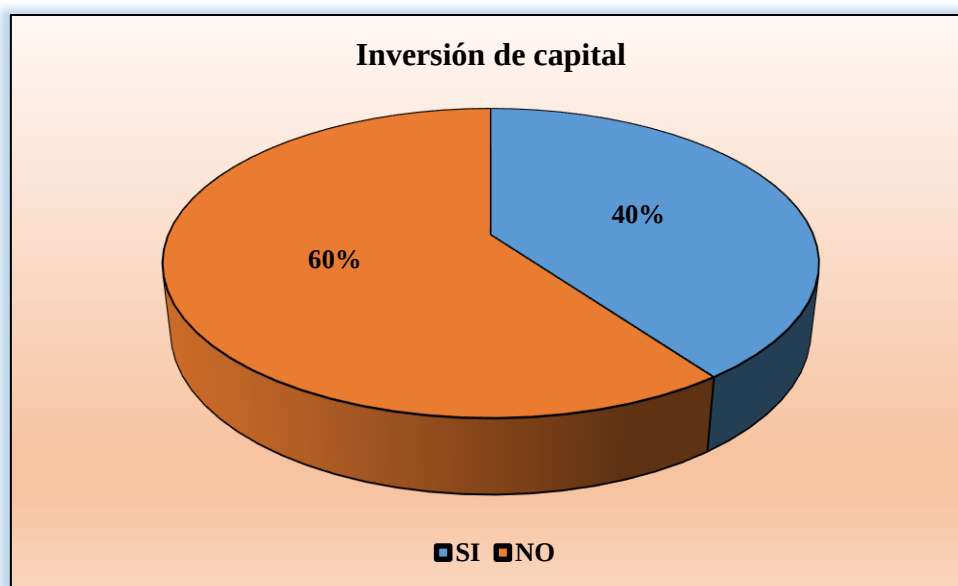


Gráfico 3. Inversión de capital para emprender un negocio inmobiliario

Igualmente, las barreras de salida son bajas, puesto que existe la facilidad de abandonar el mercado si se le encuentra poco atractivo; no obstante, al existir compromisos de orden económico y legal con los clientes, estos deben ser cumplidos por las empresas inmobiliarias antes de que se decida abandonar por completo el mercado.

Otros de los aspectos que influyen al momento de que nuevas empresas quieran colocarse en el mercado, son la experiencia y fuerte presencia de las empresas líderes, como Mandato Paredes, Bienes Raíces Catedral y Bienes Raíces San Blas, que son reconocidas por su larga trayectoria en el mercado.

2.2.3. Amenaza de sustitutos

Asimismo, el mercado de un producto es poco atractivo cuando existen, en el mismo, productos sustitutos reales o potenciales, que pueden coaccionar los precios y, obviamente, la rentabilidad.

En el caso de las empresas inmobiliarias, como sustitutos, se puede anotar a la población económicamente activa, quienes tienen el poder de negociación de los bienes inmuebles,

ya que, si perciben que es desfavorable vender sus bienes inmuebles mediante una empresa inmobiliaria, sea por las altas comisiones u otros factores, existirá una detención por parte de estas personas, llevándolos a realizar sus inversiones por cuenta propia.

Otros sustitutos son, también, las empresas constructoras, ya que tan solo un 33% de las empresas inmobiliarias ha considerado a estas entidades dentro de sus principales proveedores, lo cual conlleva a entender la existencia de un porcentaje significativo de constructoras que se dedican a vender sus bienes inmuebles por cuenta propia. Además de convertirse en una amenaza directa para el sector, pues el 30% de las empresas inmobiliarias manifiesto a estas empresas como su principal competencia.

2.2.4. Poder de negociación con los proveedores

Por otra parte, el mercado de un producto es poco atractivo si los proveedores de la unidad empresarial tienen el poder suficiente para subir los precios, poner las condiciones de venta, reducir en sus cantidades o agruparse y poner restricciones.

En el caso de las empresas inmobiliarias, el 67% de los gerentes encuestados consideran que sus principales proveedores son la población económicamente activa, en la que se encuentran familias y/o personas naturales que desean vender su bien inmueble por distintos motivos.

Otros proveedores importantes, pero en un rango más pequeño, son las empresas constructoras y/o profesionales de construcción, quienes utilizan a las empresas inmobiliarias como intermediarios para dar a conocer su trabajo a la ciudadanía y agilizar el proceso de venta de los bienes inmuebles construidos.

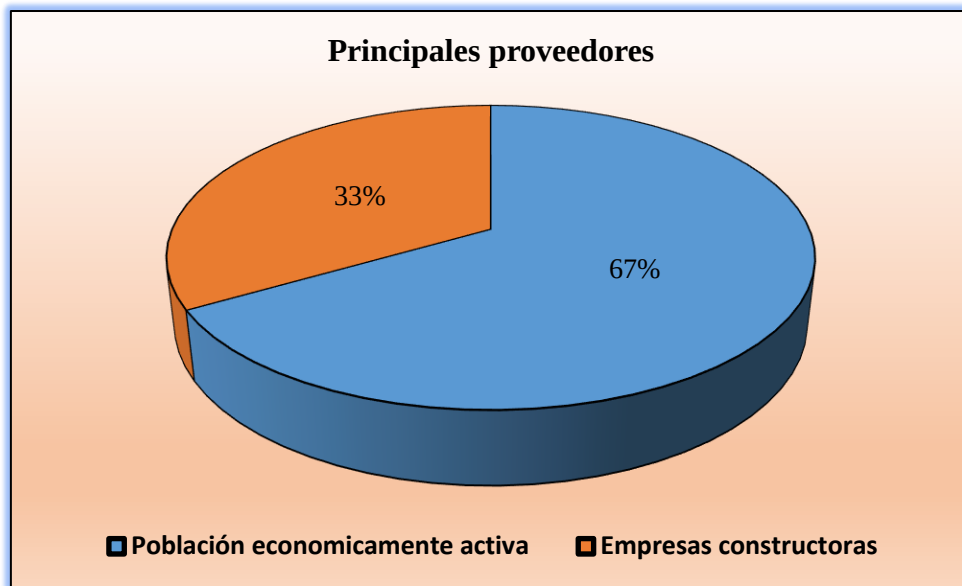


Gráfico 4. Principales proveedores de las empresas inmobiliarias

En cuanto al personal de las empresas inmobiliarias, quienes cumplen un papel muy importante dentro del desarrollo de las mismas, debido a que son quienes captan clientes y abastecen de bienes inmuebles a estas empresas, se puede decir que su número promedio de empleados por empresa alcanza en el mejor de los casos las cinco personas; más sin embargo, en los últimos tres años ha existido una significativa reducción de personal, en donde el 80% de las empresas inmobiliarias cuenta con un número de empleados inferior a cinco personas. Reducción que se ha dado principalmente por la disminución en las ventas.

Con todo esto, se puede inferir que el poder de negociación, actualmente, se encuentra en los proveedores y no en las empresas, debido a que, hoy en día, existe una gran cantidad de información disponible para la población, además de existir varias empresas inmobiliarias para la elección.

2.2.5. Poder de negociación de los clientes

El mercado de un producto es poco atractivo si los clientes tienen un poder de negociación agresivo, si existe, además, en el mercado, demasiada oferta y se puede escoger con facilidad.

En el mercado inmobiliario, los clientes disponen de acceso a información de los bienes inmuebles ofertados, a través de las páginas web, utilizadas por el 80% de las empresas inmobiliarias, portales inmobiliarios (70%) y redes sociales (67%), herramientas tecnológicas en las que las empresas pueden promocionar sus bienes inmuebles y dar a conocer a los clientes la disponibilidad, ubicación y precios establecidos, tal como se comentó anteriormente en este mismo capítulo.

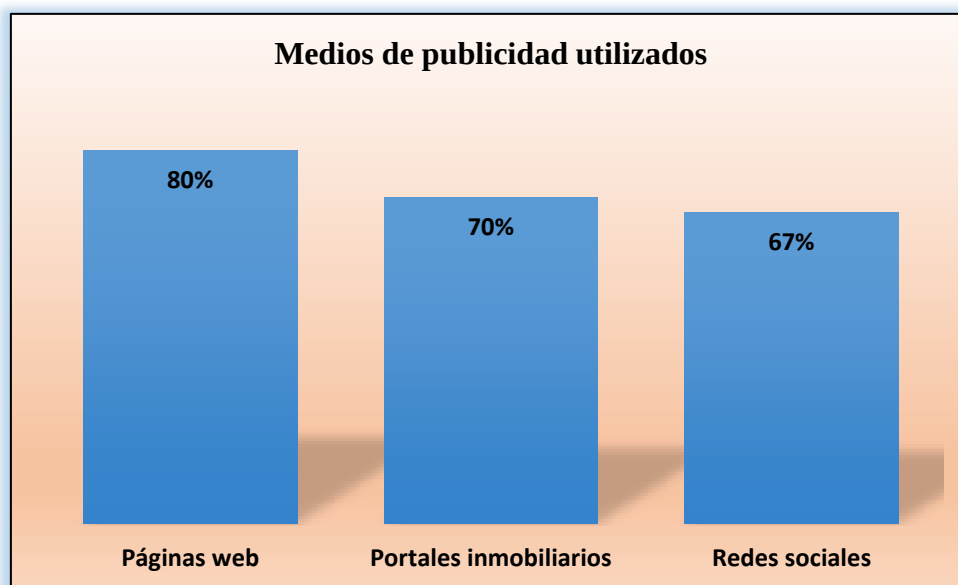


Gráfico 5. Principales medios de publicidad utilizados por las empresas inmobiliarias

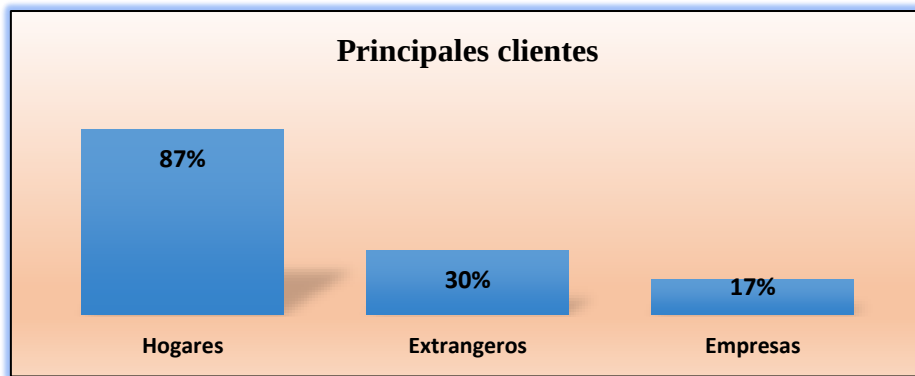


Gráfico 6. Principales clientes

Como se observa en el gráfico 6, los principales clientes de las empresas inmobiliarias son los hogares (87%), quienes están en busca de viviendas y desean adquirir, mediante el asesoramiento de los promotores inmobiliarios. En segundo lugar, están los extranjeros (30%) y, finalmente, las empresas que realizan indistintas actividades (17%).

Según estos factores, se puede decir que el poder de negociación se encuentra en los clientes, porque finalmente son quienes toman la decisión de invertir o no en bienes inmuebles, decisión que actualmente se encuentra determinada por la escasa liquidez que atraviesa en estos tiempos la población, en general.

Por ello, el precio también ha sido considerado como un factor determinante al momento de invertir, puesto que cuando los clientes buscan comprar bienes inmuebles esperan que los precios sean realmente cómodos y que se encuentren al alcance de sus presupuestos.

2.3. Análisis Interno

Las fortalezas y debilidades que definen a una organización o, en este caso, a las empresas inmobiliarias son obtenidas mediante el desarrollo del análisis interno, lo que, a su vez, permite evidenciar de forma clara los puntos fuertes y limitaciones que pueden influir directamente en su desempeño.

El tipo de organización y el contexto que aborde la misma son aspectos que deben ser considerados al momento de seleccionar una metodología que ayude de forma oportuna en el desarrollo del análisis antes mencionado. Entre dichos métodos sobresalen los siguientes:

- Análisis basado en la cadena de valor.
- Análisis por área funcional.
- Análisis de la cartera de productos.
- Análisis del perfil estratégico.

Bajo esta premisa, se procederá a ejecutar el método por áreas funcionales, dentro de las cuales se tomará como áreas claves las señaladas a continuación:

- Área de planificación.
- Área financiera.
- Área de comercialización.
- Área de desarrollo organizacional y talento humano.
- Área de operaciones y logística.
- Área legal.

La recolección de datos para este análisis, será obtenida a través de la técnica de la entrevista, cuyo instrumento a utilizar será un cuestionario semiestructurado, dirigido a 30 empresas inmobiliarias. “Rosillo aclara que, para productos de consumo regular, es conveniente realizar una prueba piloto, ya que el comportamiento esperado de la población tiene la forma de una distribución normal (se requiere un mínimo de 30 observaciones para considerarla normal)” (Sapag, Nassir, 2011).

2.3.1. Área de planificación

Tal como se verá en el siguiente gráfico, solo el 67% de las empresas investigadas disponen de un plan estratégico, y lo que aún preocupa más es que estos se encuentran desactualizados, en la mayoría de los casos. Por su parte, el 33% de las empresas sujeto de investigación, no cuentan con un plan.

Este aspecto es primordial, pues todas las empresas del sector inmobiliario deberían contar con una herramienta que les permita plasmar las estrategias a utilizar para alcanzar los objetivos deseados.

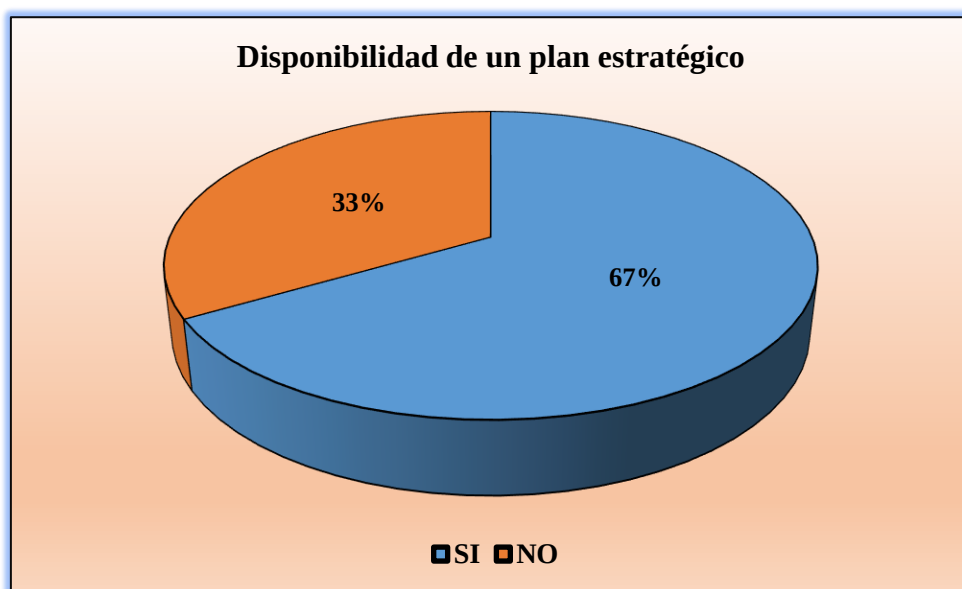


Gráfico 7. Disponibilidad de un plan estratégico

De la misma forma en que las empresas establecen sus estrategias, a través de un plan, es indispensable que lo socialicen con sus colaboradores, para impulsar el trabajo en equipo y alcanzar conjuntamente los objetivos trazados.

Los resultados de esta investigación señalan que del 67% de las empresas que disponen de un plan estratégico, el 53% dan a conocer este plan a su personal; mientras que, el 14% restante no lo socializa, tal como se puede observar en el gráfico 8.

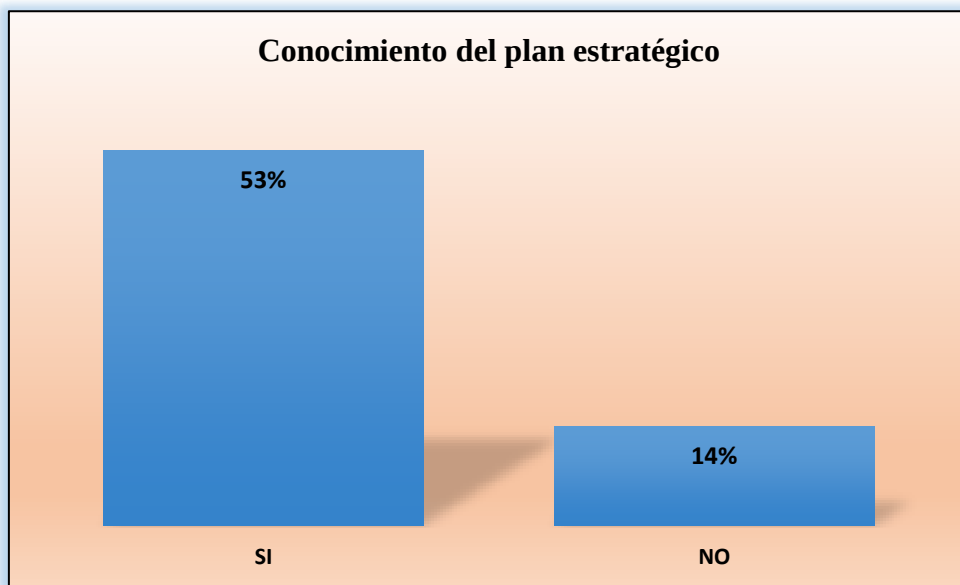


Gráfico 8. Conocimiento del plan estratégico

Un plan estratégico ayuda a las empresas a seleccionar una alternativa adecuada para lograr lo que se proponen, en este caso del 67% de las empresas que disponen de un plan estratégico, el 60% considera lo establecido en su plan para la toma de decisiones, mientras que, el 7%, sobrante, no se basa en su plan, tal como se muestra en el gráfico 9.

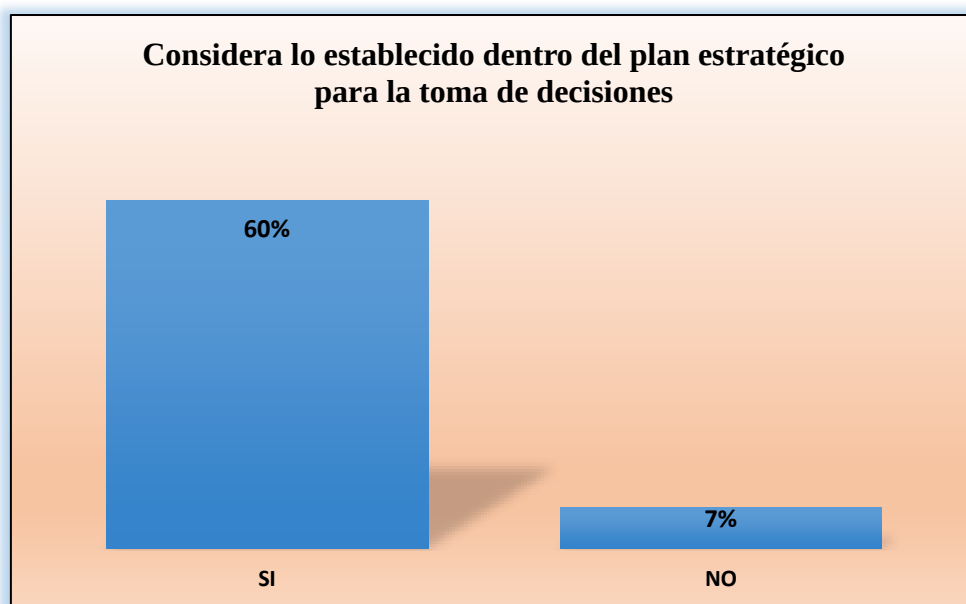


Gráfico 9. Importancia del plan estratégico en la toma de decisiones

Aunque se sabe que la mayoría de los planes empresariales se encuentran desactualizados, resulta favorable que, asimismo, la mayoría de empresas consideren lo que establecen sus planes para la toma de decisiones, puesto que se convierte en una herramienta que les permite mejorar su desempeño, sin embargo, es importante actualizar la información contenida por estas herramientas, pues el entorno constantemente está cambiando y requiere nuevas estrategias.

Finalmente, y como se observa en el gráfico 10, un desacierto encontrado, se refiere a que tan solo el 27% de las empresas inmobiliarias, utilizan indicadores de desempeño para la medición de sus objetivos estratégicos; mientras que, el 73% no aplican tales indicadores.

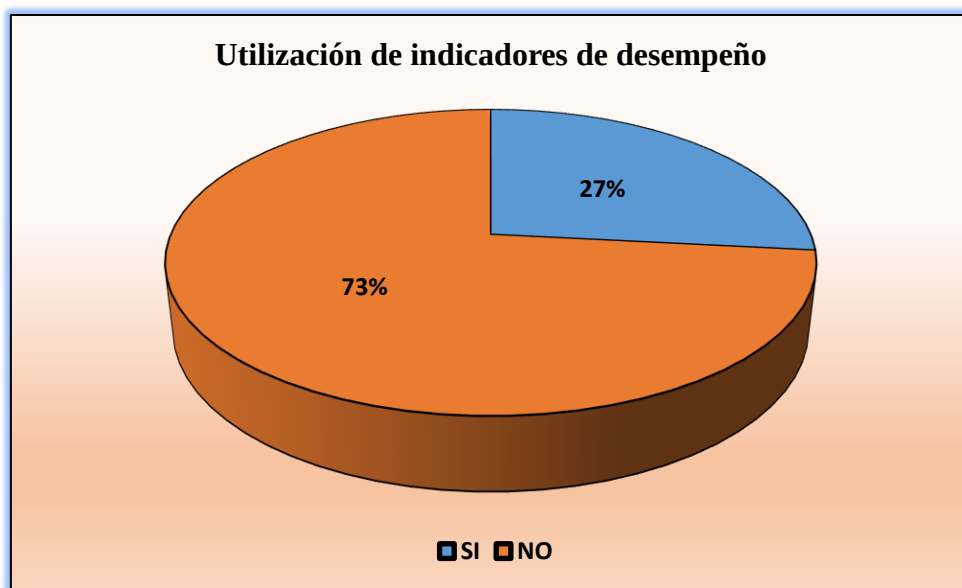


Gráfico 10. Utilización de indicadores de desempeño

2.3.2. Área financiera

En los últimos 3 años, la situación económica del país y la aprobación de leyes como la plusvalía han sido situaciones desfavorables en cuanto al comportamiento de los ingresos de las empresas inmobiliarias, en donde se conoce que para el 77% de las empresas inmobiliarias los ingresos que percibían disminuyeron por los motivos antes mencionados.

Además, un 13% de estas empresas indicaron que el mercado inmobiliario se ha mantenido constante y, apenas, un 10% señalaron que sus ingresos han incrementado, lo que se puede observar en el gráfico 11.

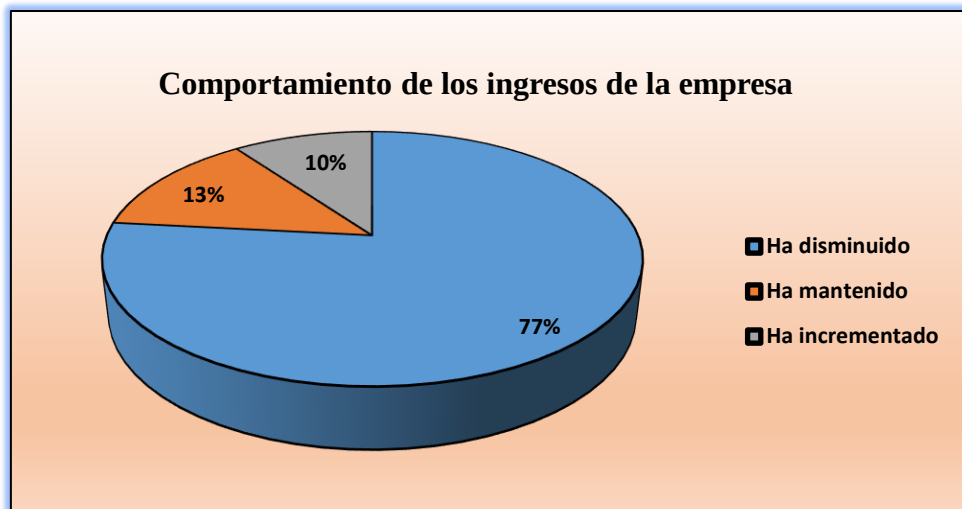


Gráfico 11. Comportamiento de los ingresos de las empresas inmobiliarias en los últimos 3 años

Otro aspecto que se pudo determinar en el presente estudio, fue que para emprender un negocio inmobiliario no se necesita de una fuerte inversión de capital, esto se puede identificar en el gráfico 12, en donde se muestra que el 60% de las empresas coinciden con este aspecto. Por el contrario, el 40% piensa que emprender un negocio de bienes raíces si requiere de una fuerte inversión; cabe recalcar que dentro del 40% de estas empresas inmobiliarias, el 25% especifica que la inversión de este capital debe ser realizada en publicidad.

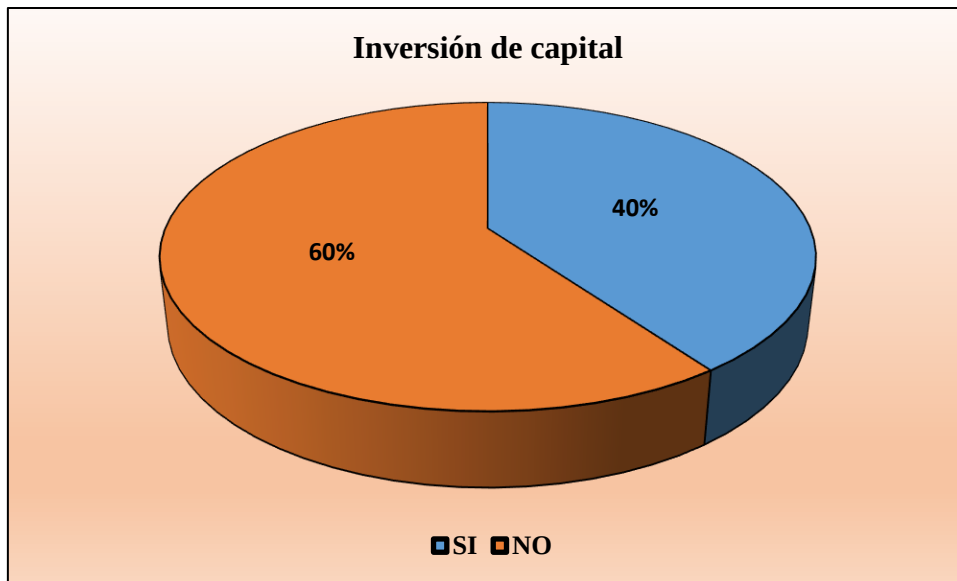


Gráfico 12. Inversión de capital para emprender un negocio inmobiliario

Por otra parte, los resultados de las encuestas muestran los cinco bienes inmuebles que generan mayor rentabilidad para las empresas inmobiliarias, en donde el 57% de los gerentes coinciden que en primer lugar están las casas/villas y dentro de este porcentaje el 18% de las empresas incluye principalmente las casas renteras, económicas y construidas por departamentos individuales, que son las que más aceptación tienen.

Por consiguiente, otro 40% de empresas inmobiliarias concuerdan que los terrenos ocupan el segundo lugar entre los bienes inmuebles que generan mayor rentabilidad, seguidos por los locales comerciales y quintas, los que ocupan el tercer y cuarto lugar compartiendo el mismo porcentaje de 27%; y finalmente, en quinto lugar, están los departamentos, con un 23% de encuestados. Estos resultados se pueden visualizar en el gráfico 13.

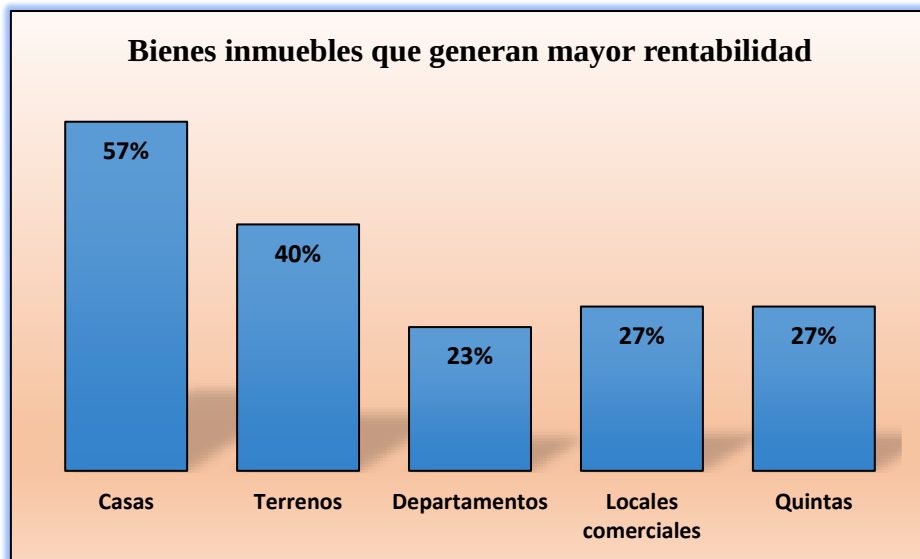


Gráfico 13. Bienes inmuebles que generan mayor rentabilidad

Otro aspecto importante, dentro de este estudio, es que el 85% de las empresas inmobiliarias afirman que reinvierten parte de sus utilidades en su negocio inmobiliario; mientras que, el 15% restante dice no hacerlo. De las empresas que reinvierten, muy pocas señalan hacerlo en publicidad, una herramienta poderosa del marketing, que debe ser mucho más utilizada en beneficio de los negocios inmobiliarios.

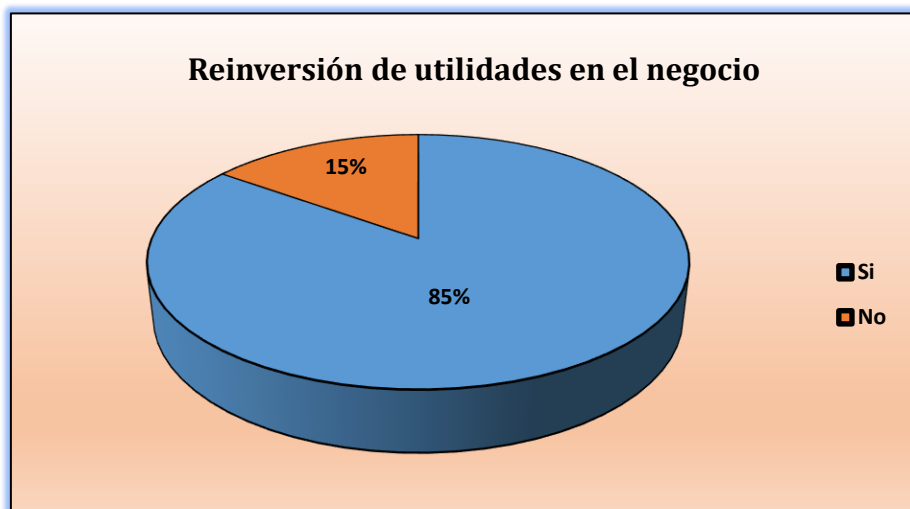


Gráfico 14. Reinversión de utilidades en el negocio

2.3.3. Área de comercialización

Algunos de los aspectos fundamentales a conocer en esta área, son los tipos de servicios que las empresas inmobiliarias brindan. Estos datos se encuentran expuestos en el gráfico 15, en donde se observa que el 73% de las empresas abarcan todos los servicios (compra de inmuebles, venta de inmuebles, arriendo de inmuebles, servicios de avalúos, asesoramiento y realización de trámites). Dentro de este porcentaje existe un 19% de empresas que se diferencian de la competencia porque además de estos servicios, realizan las siguientes actividades: construcción, remodelación y levantamientos planímetros.

Por su parte, el 27% restante del total de empresas encuestadas, señalan que únicamente realizan ciertos servicios de forma individual.

Por ello, se puede concluir que el abanico de servicios que oferta la mayoría de empresas los convierte en competidores más fuertes dentro del mercado inmobiliario, frente a aquellos que se dedican a ofrecer servicios individuales.

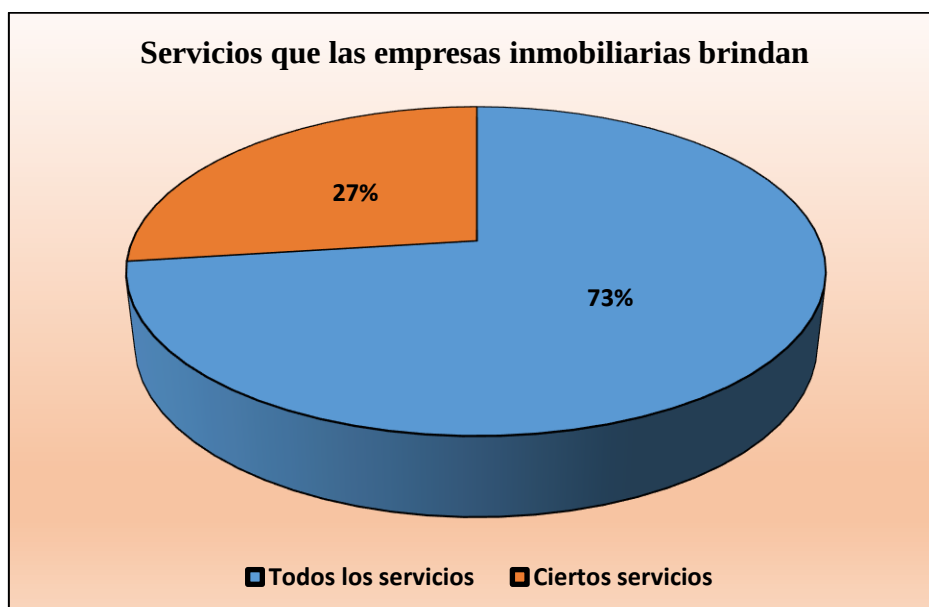


Gráfico 15. Servicios que las empresas inmobiliarias brindan

Además, es importante recalcar la existencia de atributos puntuales que son valorados por los clientes, en cuanto a los servicios prestados por las empresas inmobiliarias. Entre estos están: el asesoramiento, la calidad del servicio y los precios. Aspectos a los cuales se deberá poner mucha atención si se pretende captar clientes.

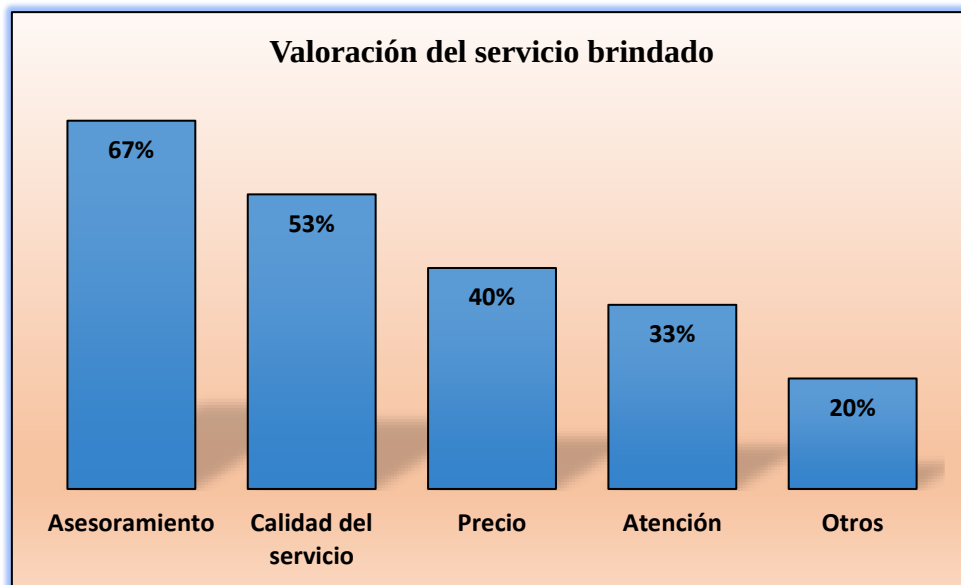


Gráfico 16. Valoración del servicio brindado

Por otra parte, entre los inmuebles más ofertados por las empresas, están: casas/villas, departamentos, terrenos, locales comerciales, suites, quintas y haciendas. Este análisis permite ver que las empresas inmobiliarias cuentan con una gran variedad de bienes, disponibles para el mercado.

En cuanto a los medios de publicidad, el estudio muestra que las páginas web son la primera opción para promocionar los bienes inmuebles, seguidos muy de cerca por las redes sociales y los medios tradicionales, como son la prensa escrita, radial y televisiva, entre otros.

En lo que respecta al nivel de competitividad, el 50% de las empresas inmobiliarias encuestadas señala que es muy alto; mientras que, el 33% manifiestan que es alto y,

finalmente, el 17% consideran un nivel de competencia medio, debido principalmente a la cantidad excesiva de empresas y corredores, tanto formales como informales. Estos resultados se muestran en el siguiente gráfico.

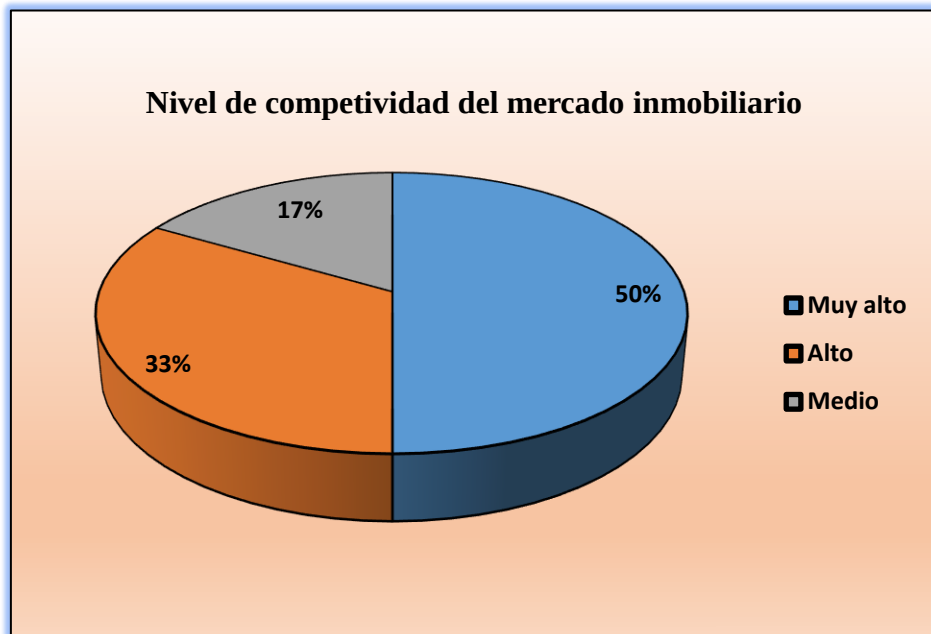


Gráfico 17. Nivel de competitividad del mercado inmobiliario

Entre los competidores del mercado inmobiliario, se citan los siguientes: un 50% de los gerentes encuestados considera dentro de sus principales rivales a las empresas inmobiliarias, otro 30% cita a los corredores formales e informales y un 20% mencionan a empresas constructoras.

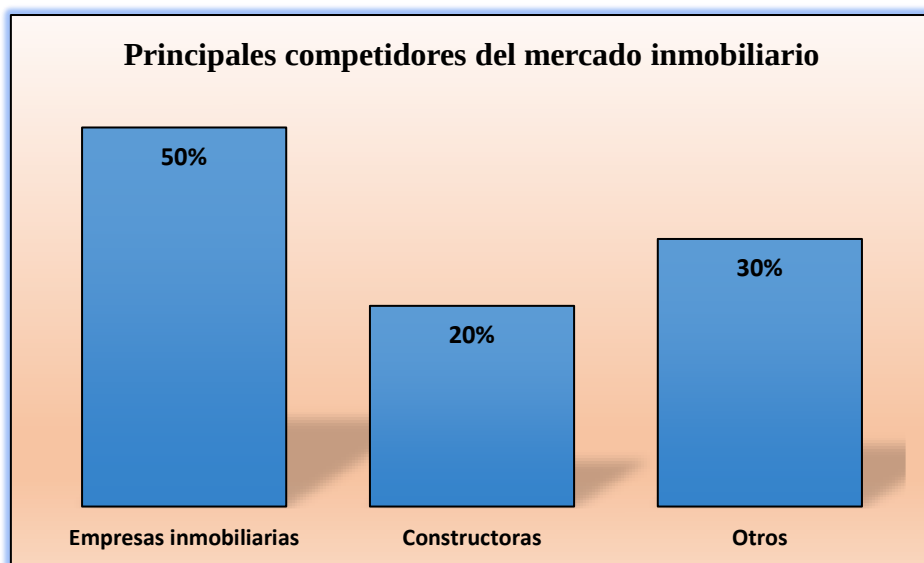


Gráfico 18. Principales competidores de las empresas inmobiliarias

Una vez finalizado el análisis de competitividad, se procede a estudiar las políticas de formas de pago que manejan las empresas inmobiliarias y, que según los datos obtenidos y evidenciados en el gráfico 19, la mayoría de empresas manifiestan hacer uso del financiamiento de entidades bancarias; no obstante, se presentan otras alternativas de financiamiento, en beneficio también de los clientes.

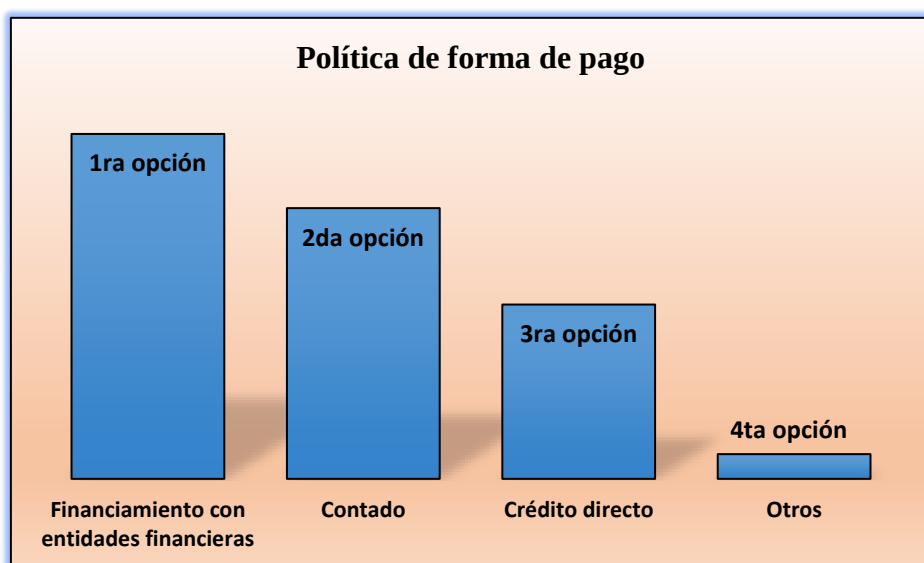


Gráfico 19. Política de forma de pago

Dentro del cantón Cuenca, es importante reconocer los sectores en donde se encuentra la mayor demanda de bienes inmuebles; para ello, se ubica a los sectores por parroquias, tanto urbanas como rurales.

Entre las parroquias urbanas, la de mayor demanda es Totoracocha; en segundo lugar, aparece el Centro Histórico de la ciudad, debido a que se ha convertido en una zona comercial de alta demanda preferida por ciudadanos nacionales y extranjeros; en tercer lugar está la parroquia Monay; y, finalmente, la parroquia Bellavista, sector que ha crecido significativamente en los últimos años.

En lo que respecta a las parroquias rurales, las empresas inmobiliarias ubican en primer lugar a Ricaurte, seguida por Sayausí (segundo lugar), Baños (tercer lugar), Tarqui (cuarto lugar), ocupando el quinto lugar se ubican las parroquias de San Joaquín y Llacao, perteneciendo a esta última el sector de gran crecimiento Challuabamba, y finalmente, la parroquia El Valle (sexto lugar).

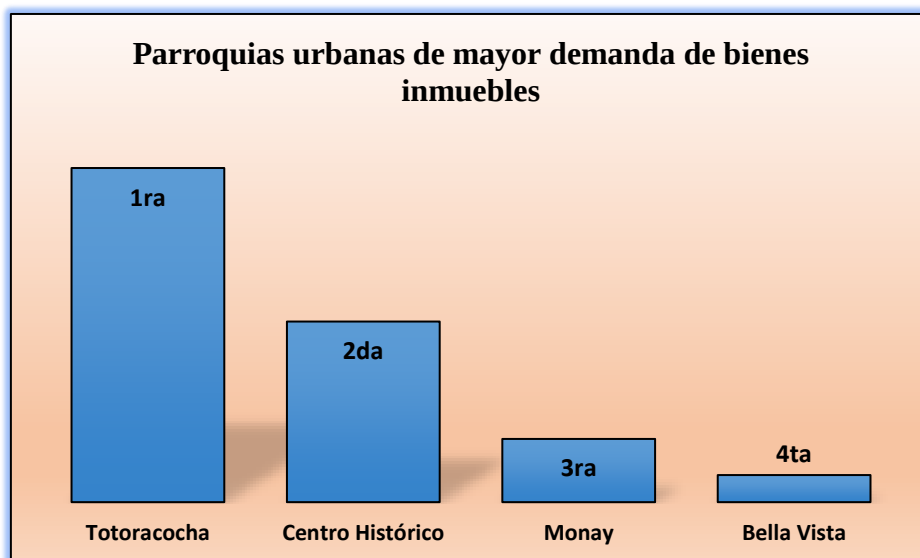


Gráfico 20. Parroquias urbanas de mayor demanda

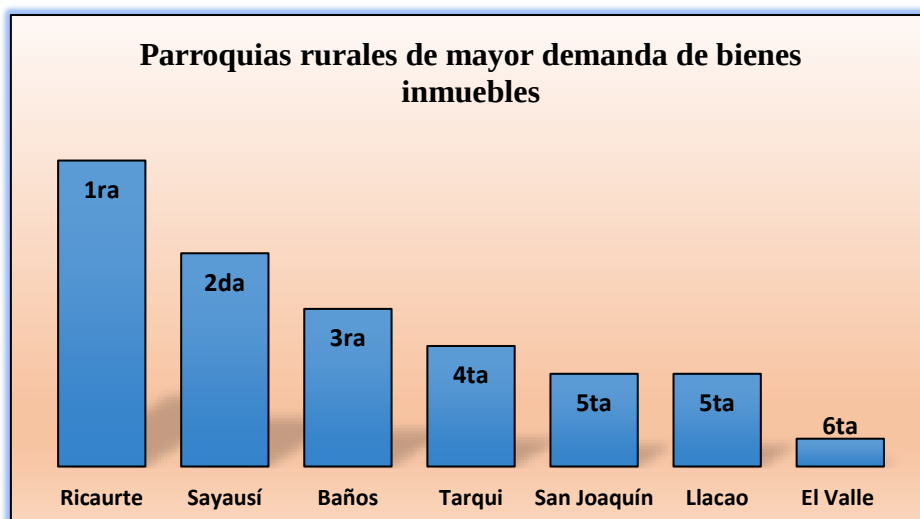


Gráfico 21. Parroquias rurales de mayor demanda

La alta demanda de bienes inmuebles de igual forma se presenta en otros cantones y ciudades del Ecuador, en los que las empresas cuencanas también se introducen. Entre los más importantes están los cantones de Santa Isabel, Paute, Azogues y Gualaceo. Asimismo, se consideran los mercados de las provincias de Morona Santiago, El Oro, Esmeraldas, Cañar y ciudades como Quito, Cotacachi y Salinas.

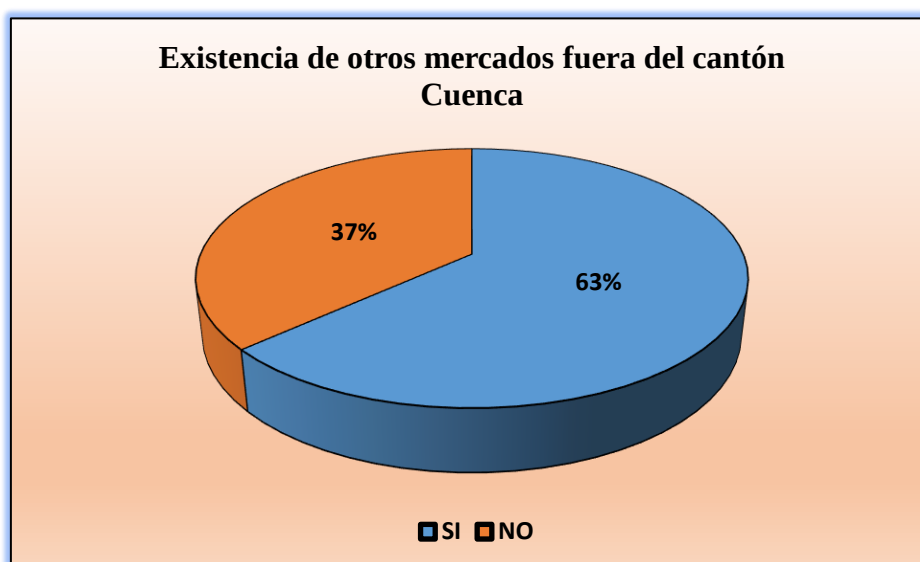


Gráfico 22. Existencia de otros mercados fuera del cantón Cuenca

La expansión de las empresas es un factor importante, puesto que ayuda a captar más clientes, sin embargo, en el caso de las empresas inmobiliarias del cantón Cuenca, el 73% no cuentan con sucursales y tan solo un 27% poseen filiales en las principales ciudades del país, como Quito, Guayaquil, Azogues, Machala, La Troncal, e incluso en otros países como Estados Unidos, donde existe un alto número de migrantes ecuatorianos que potencian su negocio.

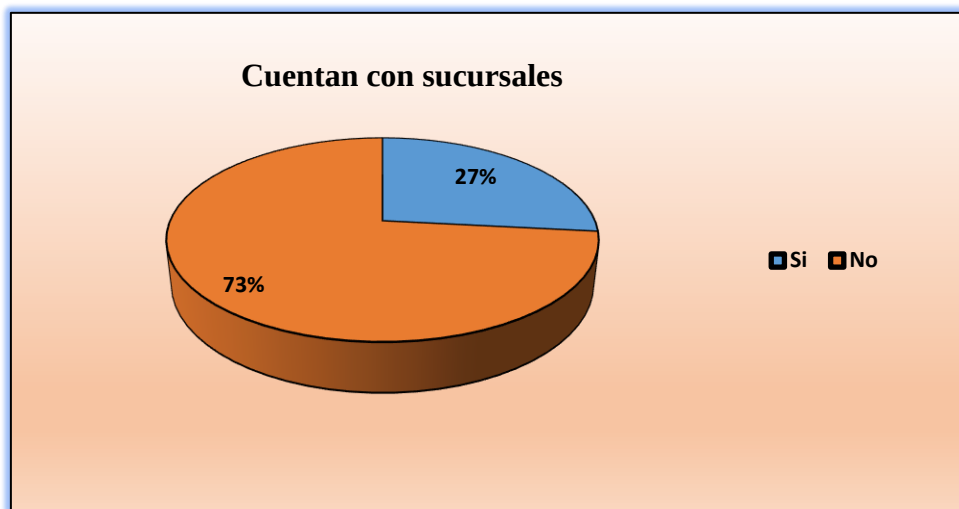


Gráfico 23. Las empresas poseen sucursales

2.3.4. Área de desarrollo organizacional y talento humano

La estructuración de un organigrama es importante dentro de una empresa, ya que permite conocer de mejor manera los cargos ocupados por cada uno de los colaboradores y ayuda a agilizar los procesos.

A través de este estudio, se conoce que el 37% de las empresas inmobiliarias cuentan con un organigrama estructural, mientras que el 63% aún no han establecido su estructura jerárquica, lo que se convierte en una debilidad para el funcionamiento de estas organizaciones.

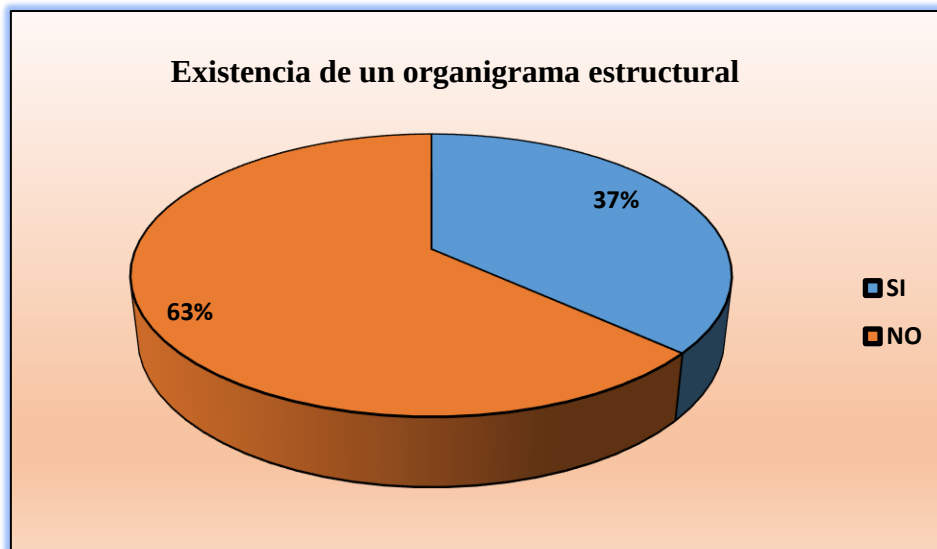


Gráfico 24. Existencia de un organigrama estructural

De igual manera, un manual de funciones permite plasmar todas las actividades que cada empleado debe realizar; en este caso, el 77% de las empresas inmobiliarias no dispone de esta herramienta, únicamente el 23% cuenta con aquel manual. Esto también es considerado como una debilidad, puesto que las actividades que cada miembro de la empresa inmobiliaria debe realizar no están establecidas formalmente.

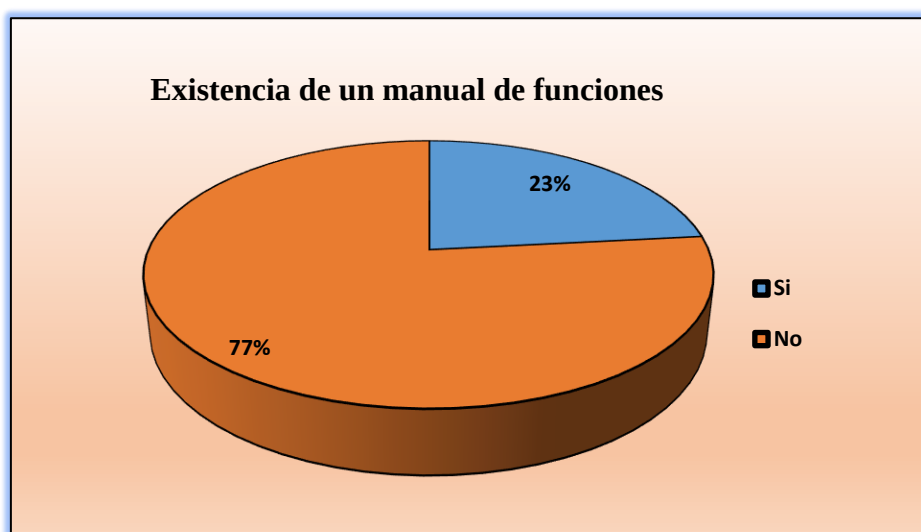


Gráfico 25. Existencia de un manual de funciones

Tener un personal altamente calificado y competente es primordial para que las empresas desarrollen correctamente sus actividades y alcancen sus objetivos. Para ello, se debe ofrecer capacitaciones constantes a los colaboradores, puesto que traerá beneficios mutuos, tanto para el personal como para las empresas.

En el caso particular de las empresas inmobiliarias, los temas de capacitación esenciales son la comercialización y marketing inmobiliario, técnicas de negociación, planificación estratégica, asesoría legal y administración y finanzas de bienes inmuebles.

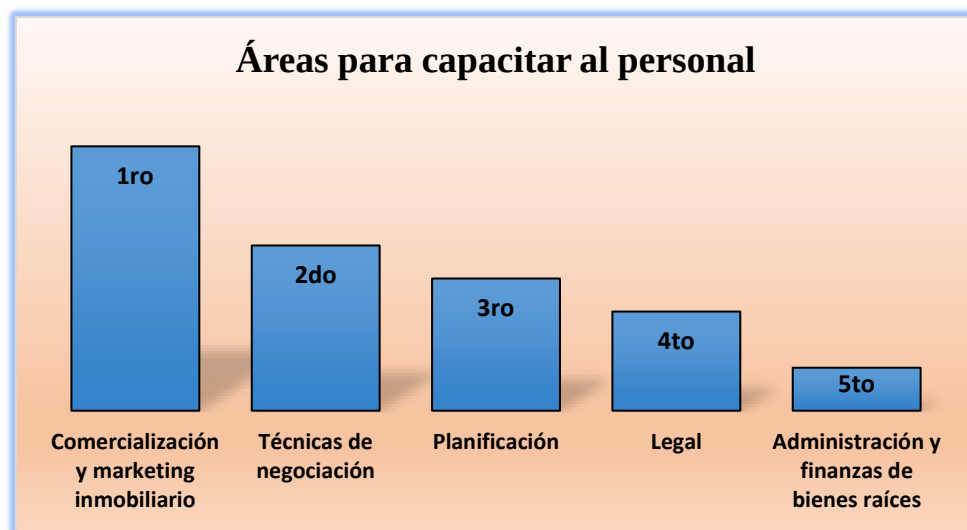


Gráfico 26. Áreas para capacitar al personal

Además de brindar capacitaciones, un personal motivado es fundamental para que la empresa logre sus objetivos, facilitando de esta manera el desarrollo y crecimiento de los empleados. El mecanismo utilizado por el 80% de empresas inmobiliarias, para motivar el accionar del personal, se centra en las comisiones; apenas un 15% y un 5% de las empresas utiliza otros incentivos como reconocimientos y ascensos, respectivamente. Este aspecto se lo puede considerar como una fortaleza, puesto que todas las empresas están comprometidas con el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Este comportamiento se observa en el gráfico 27.

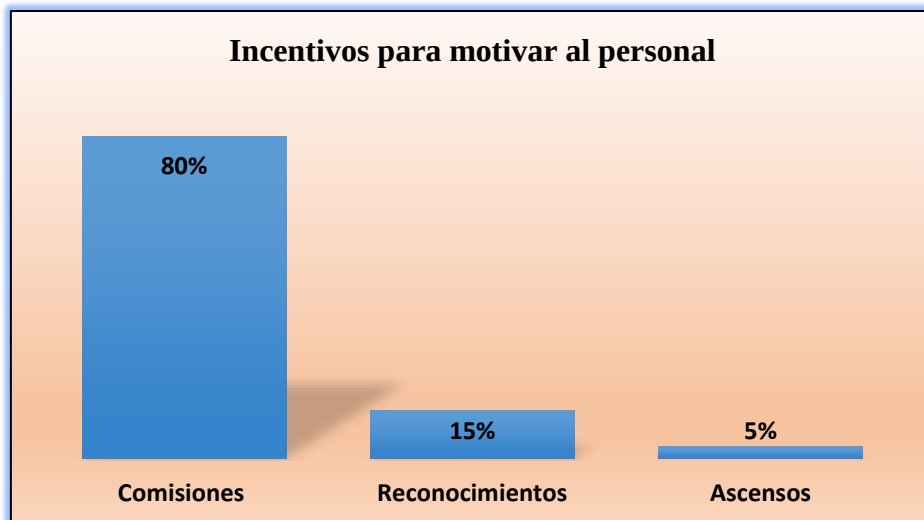


Gráfico 27. Mecanismos para motivar al personal

Factores externos, como la situación económica del país, e internos, como la disminución de los ingresos de las empresas inmobiliarias, han provocado muchos despidos de personal en los últimos años, haciendo que la mayoría de empresas subsistan con menos de cinco empleados, tal como se puede observar en el gráfico 28, lo que se considera como una debilidad.

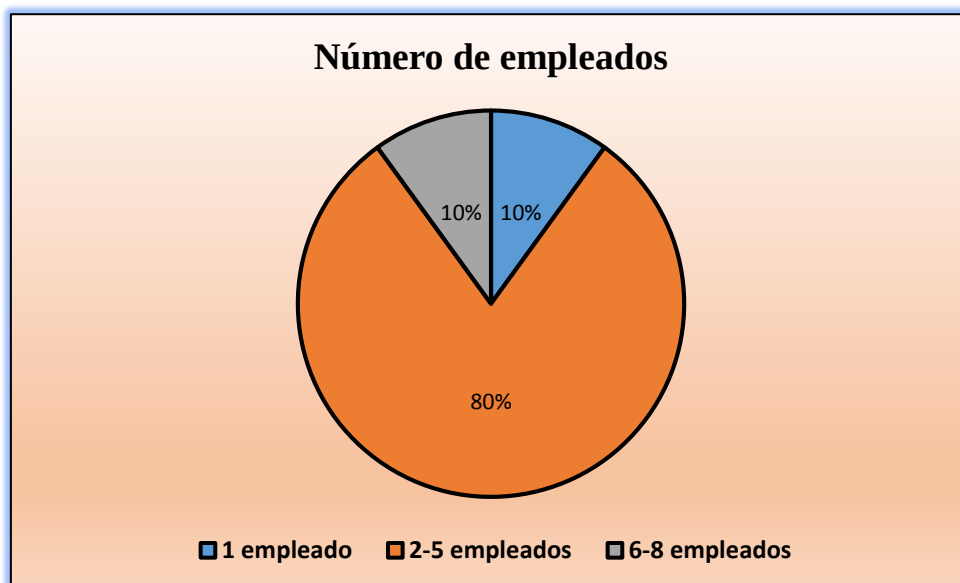


Gráfico 28. Número de empleados

El tipo de remuneración utilizado por el 40% de empresas inmobiliarias corresponde a un sistema variable (en función del monto de ventas), mientras que un 37% de estas mismas entidades maneja los 2 sistemas mencionados en la encuesta (fijo y variable) y apenas un 23% utiliza un sistema fijo para remunerar a sus empleados.

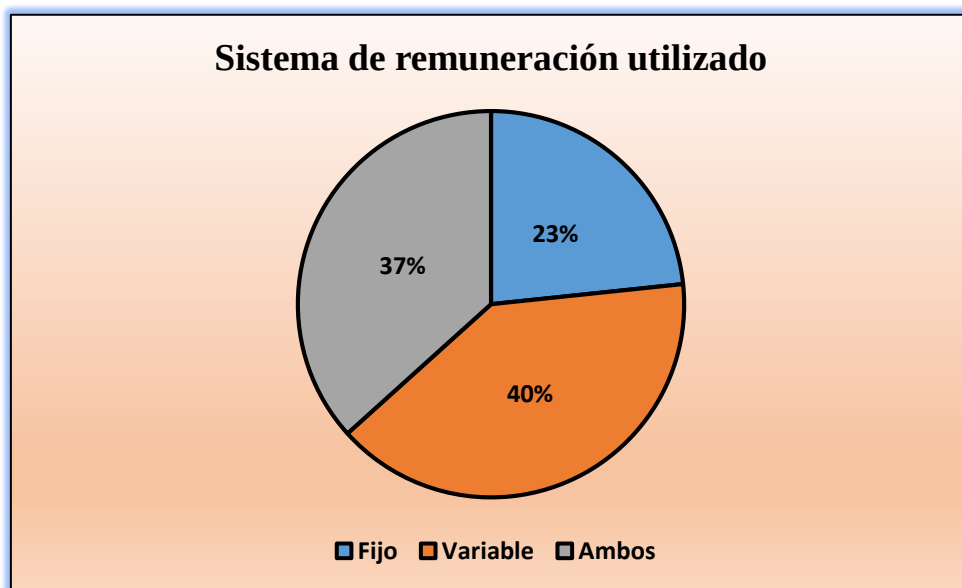


Gráfico 29. Sistema de remuneración utilizado

2.3.5. Área de operaciones y logística

Dentro del área de operaciones y logística, se puede decir que el proceso de ventas inmobiliarias consiste en captar bienes inmuebles, a través de diversos mecanismos, para luego ponerlos a disposición de los clientes. Posteriormente, se establece un contrato en el que se acuerda todas las condiciones a cumplir por ambas partes, en este contrato están descritos los cobros iniciales que lo hacen únicamente ciertas empresas, para de esta manera financiar los costos de publicidad, mientras que otras esperan que el bien inmueble se venda para cobrar la comisión, que alcanza hasta un 3%.

Luego de establecer el contrato, las empresas inmobiliarias proceden a colocar un letrero en el bien inmueble, indicando que se vende o a arrienda; la información de esta propiedad es subida a la página web de la empresa inmobiliaria, en donde utilizan políticas de transparencia y eficiencia para dar a conocer sus principales características, tales como precio, nombre del propietario y ubicación. Además, esta información es publicada en redes sociales y, finalmente, monitoreada mediante herramientas como google analytics, hasta que el inmueble es vendido o arrendado.

Aquellas empresas que al momento no cuentan o no usan todavía estas herramientas tecnológicas, proceden de la manera tradicional, publicitando el bien inmueble a través de la prensa y realizando visitas físicas para dar a conocer a los clientes interesados.

En este estudio, se han logrado determinar los mecanismos que utilizan las empresas inmobiliarias para captar bienes inmuebles, en donde la técnica más frecuente es recomendaciones; es decir clientes anteriores con experiencias muy buenas en la utilización de los servicios de una empresa inmobiliaria recomiendan a nuevos usuarios potenciales. Otro de estos mecanismos ha sido la búsqueda utilizado herramientas como: las páginas web, redes sociales, periódicos e incluso puerta a puerta y para un pequeño porcentaje de empresas (20%) la publicidad realizada ha sido efectiva para conseguir nuevos clientes.

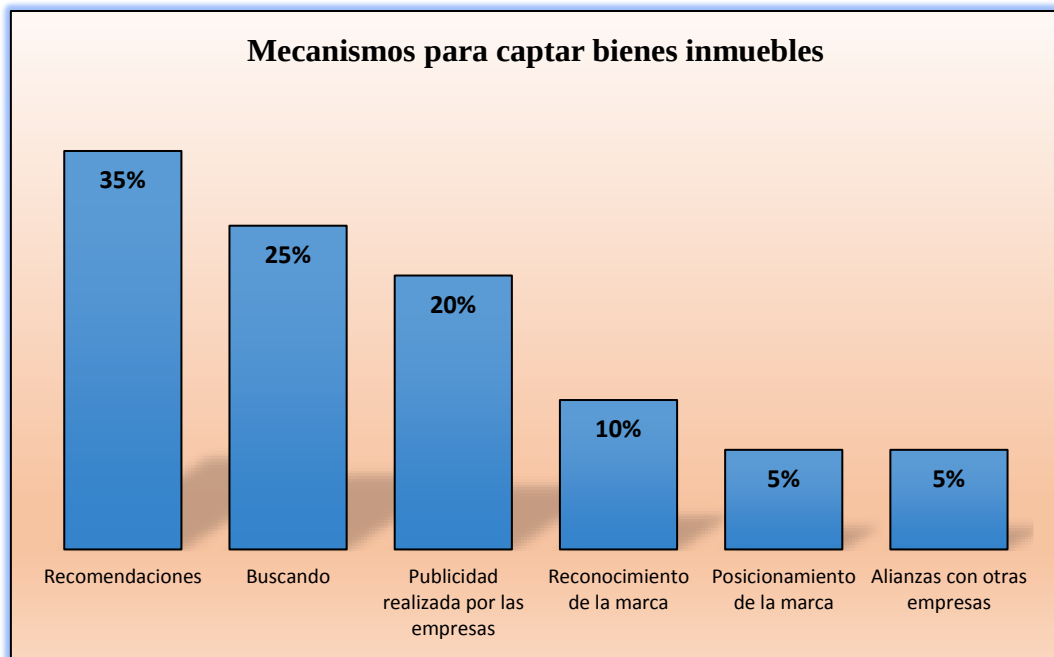


Gráfico 30. Mecanismos para captar bienes inmuebles

Como se puede ver en el gráfico 30, otros mecanismos utilizados por un número pequeño de empresas son: el reconocimiento de la marca, el posicionamiento de marca y las alianzas con otras empresas inmobiliarias y constructoras.

Además de los mecanismos de captación de bienes inmuebles, las empresas exigen a sus clientes el cumplimiento de ciertos requisitos para que los bienes puedan ser vendidos. Una de las condiciones es tener la documentación en regla, que además garantice que los bienes inmuebles se encuentran libres de gravámenes y demás situaciones legales pertinentes.

Por otro lado, los bienes inmuebles también deben cumplir con otras especificaciones, tales como estar avaluados a precios justos y reales, y que cumplan con las expectativas del cliente que lo va a adquirir. Por último, el bien inmueble que va a ser comercializado debe contar con las adecuaciones y mejoras necesarias para su venta, dicho de otro modo, debe estar en perfectas condiciones.

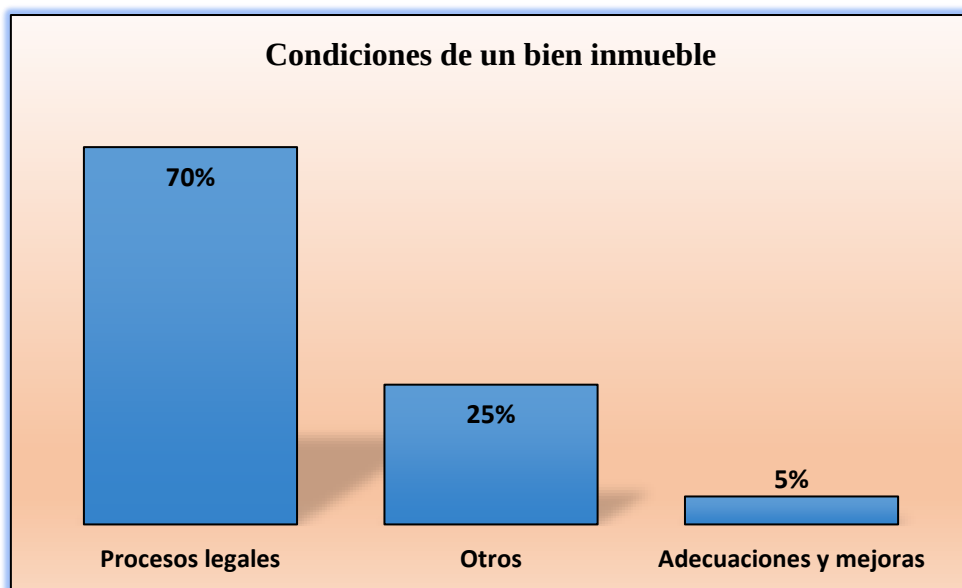


Gráfico 31. Condiciones de un bien inmueble

De la misma forma que los análisis anteriores, es importante conocer los métodos utilizados para realizar el avalúo de los bienes inmuebles.

Según los datos obtenidos, se conoce que aproximadamente la mitad de las empresas inmobiliarias encuestadas establecen el precio de los bienes inmuebles, de acuerdo a la zona en donde estos se encuentran ubicados, ya sea residencial o comercial. Una quinta parte de estas empresas, se basa en las distintas características que presentan los bienes inmuebles, como el tipo de vivienda, tipo de construcción, materiales utilizados y los acabados. Otra quinta parte aseguran establecer el precio de los bienes inmuebles de manera técnica, basándose en tablas de avalúos y en las normas establecidas por los GADS municipales; mientras que, un menor número de empresas realiza el avalúo de los bienes inmuebles de acuerdo al metro cuadrado de construcción.

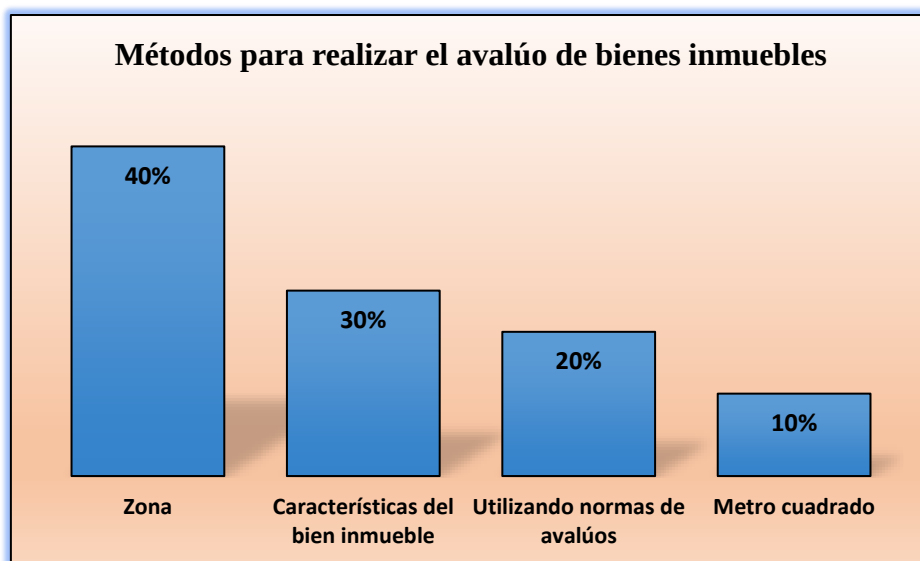


Gráfico 32. Métodos para realizar el avalúo de los bienes inmuebles

A pesar de existir normas y técnicas de avalúos, establecidas principalmente por los GADS municipales, las empresas inmobiliarias aún determinan el precio de los bienes inmuebles con base en métodos empíricos. Es por ello, que la especulación todavía se encuentra presente en esta práctica, sobre todo en ciertas zonas de la ciudad. No obstante, algunas empresas señalan que la especulación ha sido controlada, debido a la existencia de normas en las que se rigen.

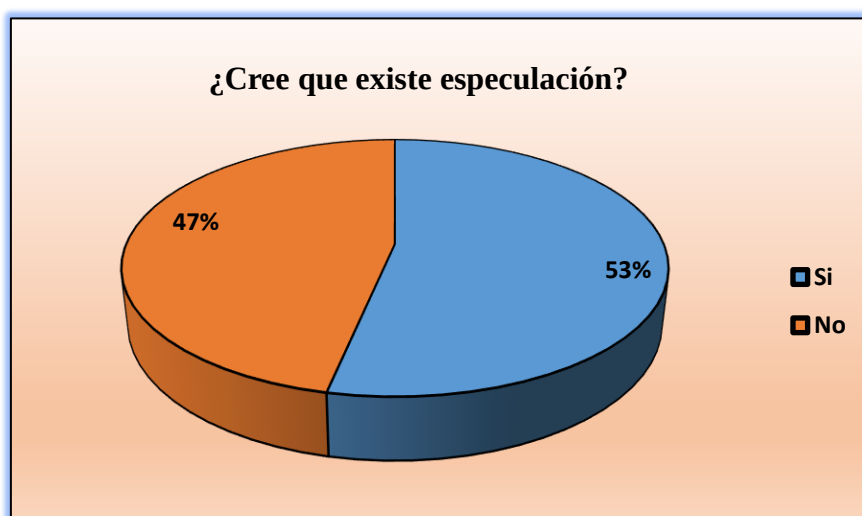


Gráfico 33. ¿Cree que existe especulación en el avalúo de bienes inmuebles?

Otro aspecto, también importante de analizar, es el tema referente a los proveedores de las empresas inmobiliarias, que según datos obtenidos a través de este estudio, muestran que el 67% de las empresas consideran como sus principales proveedores a la población económicamente activa, misma que se encuentra conformada por los hogares y/o personas que desean vender, comprar o arrendar un bien inmueble por distintos motivos; mientras que para el 33% de las empresas, sus principales proveedores son las empresas constructoras, que se dedican exclusivamente a la venta de bienes inmuebles, recién contruidos, y utilizan a las inmobiliarias como intermediarios para dar a conocer su trabajo a la ciudadanía y así agilizar el proceso de ventas de los bienes edificados.

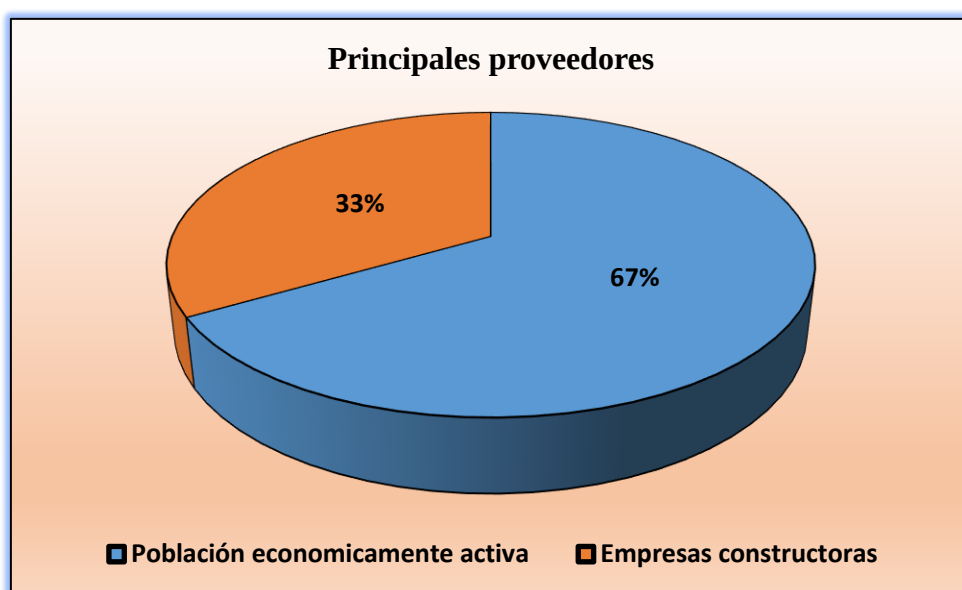


Gráfico 34. Principales proveedores de las empresas inmobiliarias

Además, mantener vínculos con ciertos actores del sector inmobiliario tiene una gran ventaja para las empresas inmobiliarias, puesto que permite agilizar sus procesos y contar, ocasionalmente, con el apoyo para alcanzar los objetivos empresariales.

En este análisis, se ha determinado que la mayoría de empresas inmobiliarias mantienen relaciones, como alianzas estratégicas, con distintos actores del sector inmobiliario, tales como otras inmobiliarias, profesionales de la construcción, medios de publicidad, entidades financieras y corredores independientes; mientras que, un menor número trabaja por cuenta propia, sin ningún tipo de relación con otras instituciones.

Una característica sobresaliente, que se conoció a través de este estudio, es que el 40% de las empresas inmobiliarias se encuentran agremiadas en la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Azuay (ACBIR), que agrupa a los profesionales en bienes raíces, que ejercen la labor inmobiliaria y planifican de manera constante cursos y capacitaciones en beneficio de los socios, con el fin de potenciar los servicios que brindan las empresas.

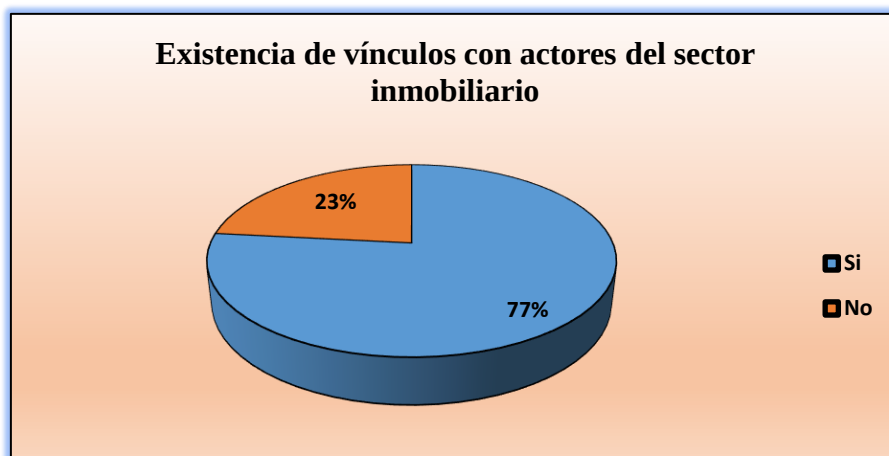


Gráfico 35. Existencia de vínculos con actores del sector inmobiliario

2.3.6. Área legal

Las políticas y normativas vigentes, dictadas por el gobierno anterior, han sido relevantes para las empresas inmobiliarias, debido a que a causa de esto la inversión en bienes inmuebles disminuyó. Una ley que ha causado grandes estragos, es la Ley de Plusvalía, con la que el 93% de las empresas inmobiliarias encuestadas están en desacuerdo, puesto

que ha generado demasiada incertidumbre en la población, sobre todo por el desconocimiento y la falta de socialización de la misma.

La aprobación de esta ley ha estancado la inversión en bienes inmuebles en todo el territorio nacional, y de manera especial en la ciudad de Cuenca, por lo que, por parte de las empresas inmobiliarias se espera una pronta derogación, que contribuya a la reactivación del sector.

No obstante, existe un 7% de empresas inmobiliarias que manifiestan estar de acuerdo con las medidas tomadas por el gobierno anterior, porque de esta manera se pretende frenar las ganancias ilegítimas y la especulación sobre el valor de los bienes inmuebles, aunque también afirman haber sido afectados directamente por la normativa.

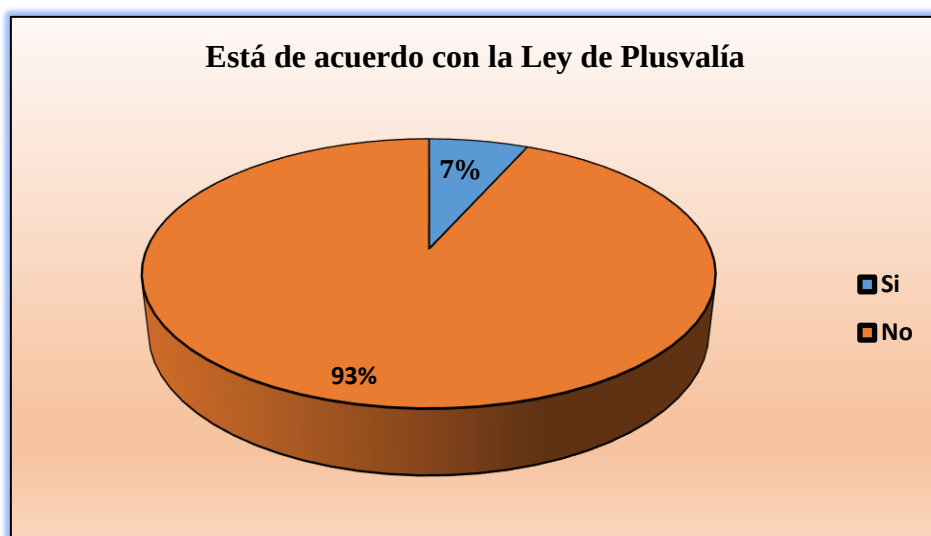


Gráfico 36. ¿Está de acuerdo con la Ley de Plusvalía?

Por todo lo expuesto, se puede inferir que, es clave contar con normas y leyes que regulen el comercio inmobiliario; sin embargo, para las empresas inmobiliarias no existen leyes claras que regulen las actividades de este mercado, especialmente que garanticen la seguridad en la inversión y prohíban el corretaje informal. Por ello, las únicas leyes que indican utilizar para desarrollar correctamente sus actividades son las leyes de la ACBIR.

CAPÍTULO III. Investigación de mercado.

3.1. Definición del problema

El sector inmobiliario ha sido transcendentalmente importante en la economía del Ecuador, debido a su gran generación de empleo y demanda de insumos locales, junto con el sector de la construcción; sin embargo, en los últimos años la situación económica del país y las leyes políticas emitidas por el gobierno anterior, han ocasionado que la población presente temor ante la inversión en bienes inmuebles, lo que se traduce en una disminución de la demanda para dicho sector. Por ello, surge la necesidad de conocer al mercado, los gustos y preferencias de los clientes potenciales, las limitaciones a las que se atan al momento de invertir en bienes inmuebles, el grado de satisfacción, comportamiento de los clientes y oferentes y el posicionamiento de las empresas inmobiliarias, con el fin de contar con información suficiente que permita formular las estrategias competitivas, que contribuirán a solucionar los problemas que enfrenta actualmente el sector y mejorar su desempeño.

3.2. Objetivos de la investigación

- Conocer, cuantitativamente, la demanda potencial del mercado objetivo, con relación a bienes inmuebles.
- Detectar los gustos, preferencias, necesidades y limitaciones del mercado objetivo, con relación a la compra, venta o arriendo de bienes inmuebles.
- Identificar las formas de pago y las entidades financieras preferidas.
- Determinar el grado de satisfacción de los clientes potenciales, respecto a los servicios brindados por una empresa inmobiliaria.
- Conocer el nivel de preferencia y posicionamiento de las inmobiliarias de Cuenca.
- Reconocer los medios de difusión más adecuados para llegar con mensajes claros a los clientes.

3.3. Diseño de la investigación y fuentes de datos

3.3.1. Fuentes directas

- Encuestas a la población económicamente activa de Cuenca.
- Encuestas a gerentes de empresas inmobiliarias.

3.3.2. Fuentes indirectas

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo del Ecuador (INEC).
- Banco Central del Ecuador (BCE).
- Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS).

3.4. Definición del mercado objetivo - segmentación del mercado

Como mercado objetivo, se ha seleccionado a la población económica activa de la ciudad de Cuenca, puesto que son las personas que están en condiciones para trabajar y, de tal manera, cuentan con las posibilidades para adquirir bienes inmuebles, lo que, sin lugar a dudas, permitirá alcanzar los objetivos de la investigación de manera precisa y eficaz.

El mercado objetivo está constituido, según datos del INEC (2017), por 181.665 personas, que tienen una ocupación o que sin tenerla están buscando activamente.

3.5. Diseño de la muestra

- Fórmula de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot \sigma^2}{(N - 1)e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

- Datos de la población económicamente activa de la ciudad de Cuenca:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población (181.665).

Z = nivel de confianza (95% = 1,96).

σ = desviación (0,5).

e = error (5%).

- Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{(1,96^2)(181665)(0,5^2)}{(181665 - 1)(0,05^2) + (1,96^2)(0,5^2)}$$

$$n = \frac{174471,066}{455,1204}$$

$$n = 384 \text{ encuestas}$$

3.6. Metodología empleada

La recolección de información, se enfocó, primeramente, en el estudio de la industria y del análisis interno del sector inmobiliario, a través de la técnica de la entrevista, cuyo instrumento fue un cuestionario semiestructurado, que busca definir con mayor claridad la problemática actual.

Posteriormente, se realizó una investigación aplicada a una muestra del mercado objetivo.

El método de recolección empleado fue el cuestionario (encuesta).

3.7. Diseño del cuestionario

Con la finalidad de continuar a la recopilación de la información, se ha procedido a estructurar un cuestionario (ver Anexo 2), cuyas preguntas responden a los objetivos de la investigación. Además, para llevar adelante la aplicación de las encuestas se ha recurrido a los métodos de entrevista personal y por teléfono.

3.8. Recopilación, procesamiento y sistematización de la información

En el marco de estas consideraciones, se tienen los siguientes resultados:

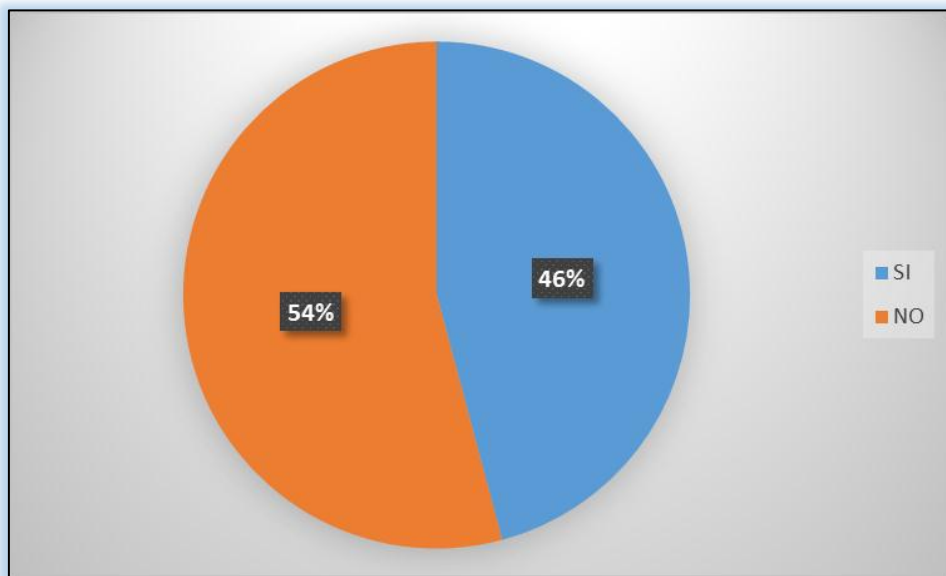


Gráfico 37. P1. ¿Ha realizado alguna vez la compra/venta de bienes inmuebles?

El 54% de los encuestados, manifestó no haber realizado ningún tipo de negocio con bienes inmuebles; mientras que, el 46% dijo que sí ha realizado alguna vez la compra/venta de bienes inmuebles.

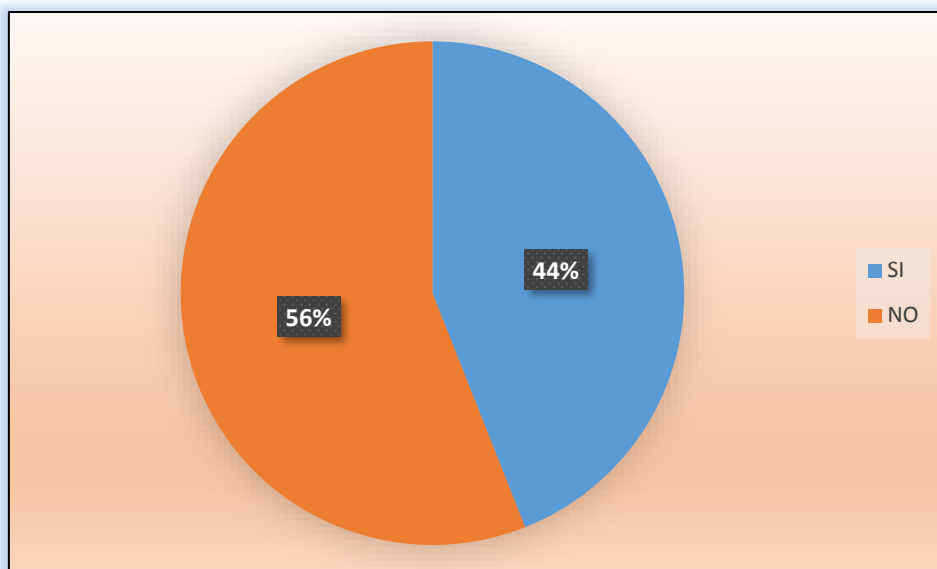


Gráfico 38. P2. ¿La compra/venta del bien inmueble realizó mediante una inmobiliaria?

De las personas que dijeron haber negociado alguna vez con bienes inmuebles, el 56% señaló no haberlo hecho mediante una empresa inmobiliaria; mientras que, el 44% restante, sí lo ha hecho.

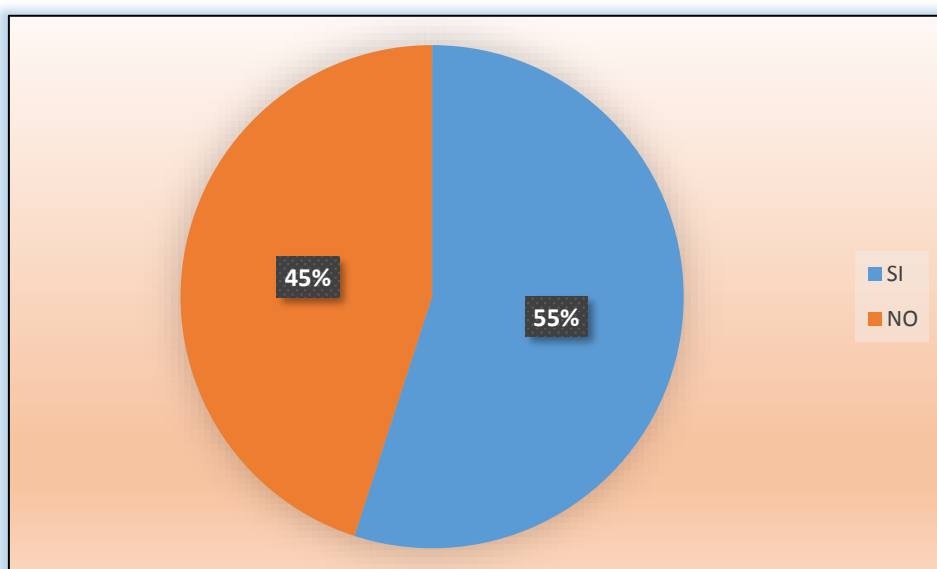


Gráfico 39. P3. ¿Tiene de preferencia alguna inmobiliaria?

De las personas que dijeron haberlo hecho a través de una empresa inmobiliaria, el 55% mencionó que sí tienen preferencia por una empresa inmobiliaria; mientras que, el 45% restante dijo que no.

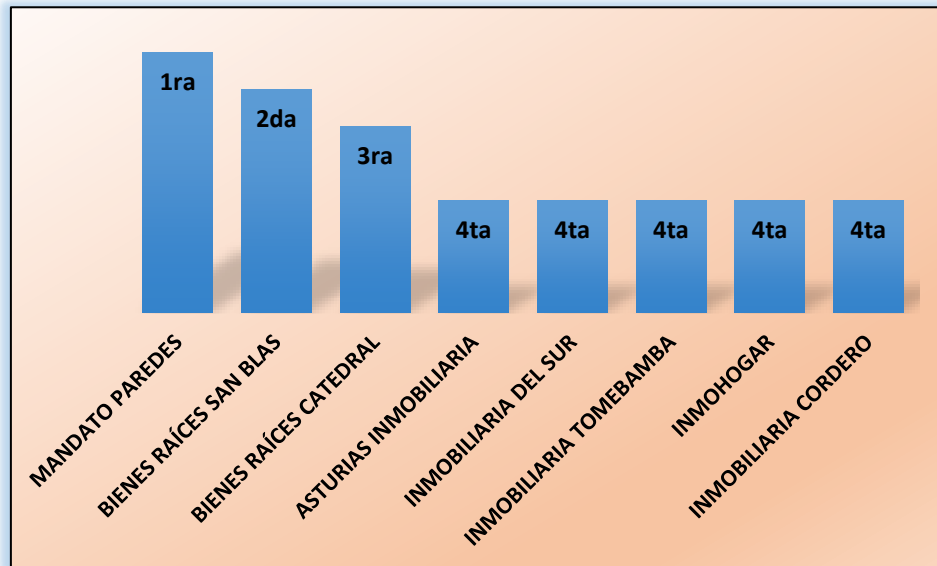


Gráfico 40. P3-1. ¿Cuál es la inmobiliaria de su preferencia?

Como se puede observar en el gráfico precedente, de las empresas inmobiliarias con mayor preferencia o aceptación son: Mandato Paredes, Bienes Raíces San Blas y Bienes Raíces Catedral, entre otras.

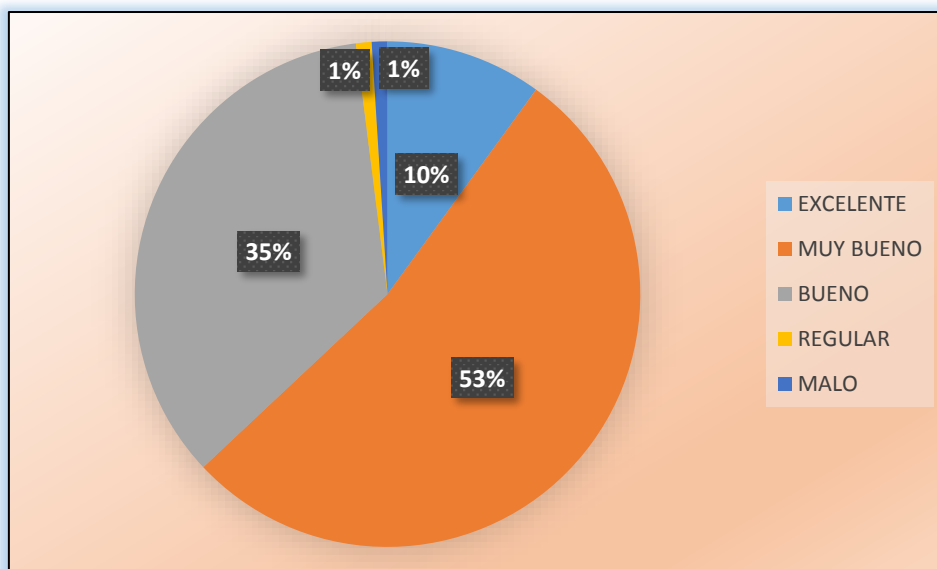


Gráfico 41. P4. El grado o nivel de satisfacción ha sido:

De las personas que realizaron la compra/venta de bienes inmuebles a través de una empresa inmobiliaria, el 53% aseguró que el grado o nivel de satisfacción fue muy bueno, el 35% dijo que fue bueno, el 10% que fue excelente, el 1% regular y el restante 1%, malo.

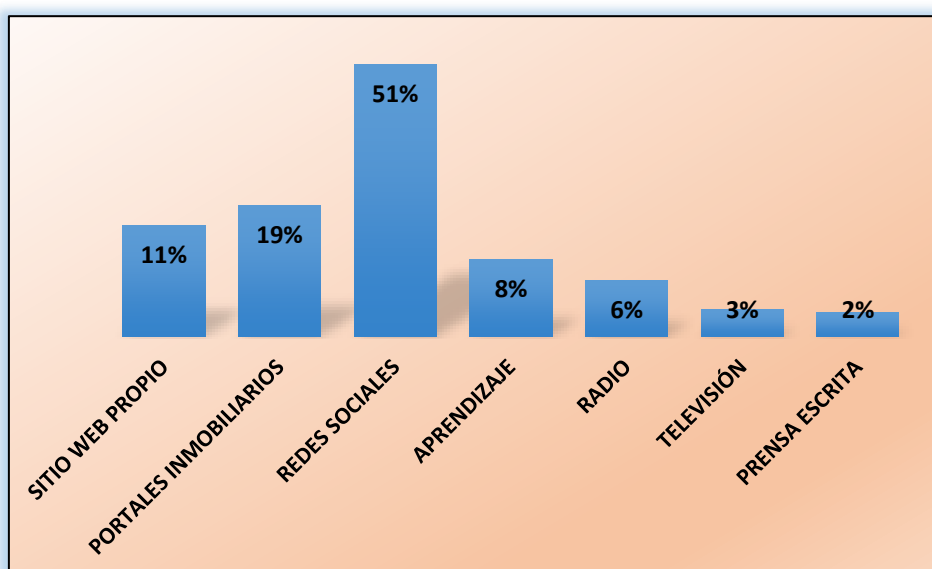


Gráfico 42. P5. ¿Qué medio de publicidad considera que es el mejor para obtener información sobre los bienes inmuebles que ofertan las inmobiliarias?

Del total de encuestados, el 51% manifestaron que el mejor medio de publicidad, para obtener información de los bienes inmuebles, son las redes sociales, el 30% mencionó los portales inmobiliarios y páginas web, el 8% a través de un modelo de aprendizaje (recomendaciones boca en boca), el 6% la radio, el 3% la televisión y un 2% la prensa escrita, que hace no más de una década, este último, era el principal medio de promoción de bienes inmuebles.

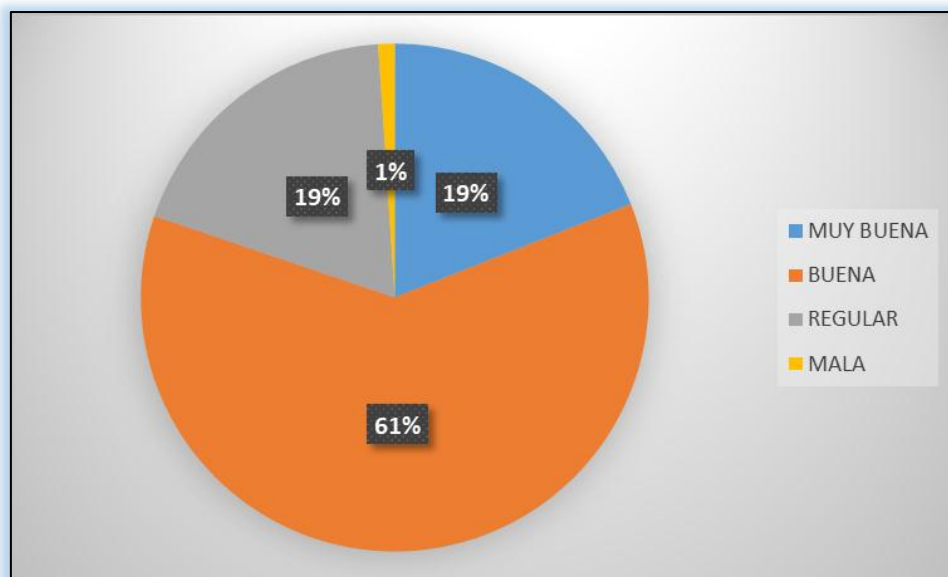


Gráfico 43. P6. ¿Cómo considera la información que brindan las empresas inmobiliarias mediante los medios de publicidad antes seleccionados?

Como se puede ver en el gráfico N° 43, el 61% de los encuestados consideran que la información que brindan las empresas inmobiliarias, a través de los medios de publicidad antes mencionados, es buena. Por su parte, un 19% la señala como muy buena, mientras que otro 19%, como regular. Y, finalmente, el 1% dice que es mala.

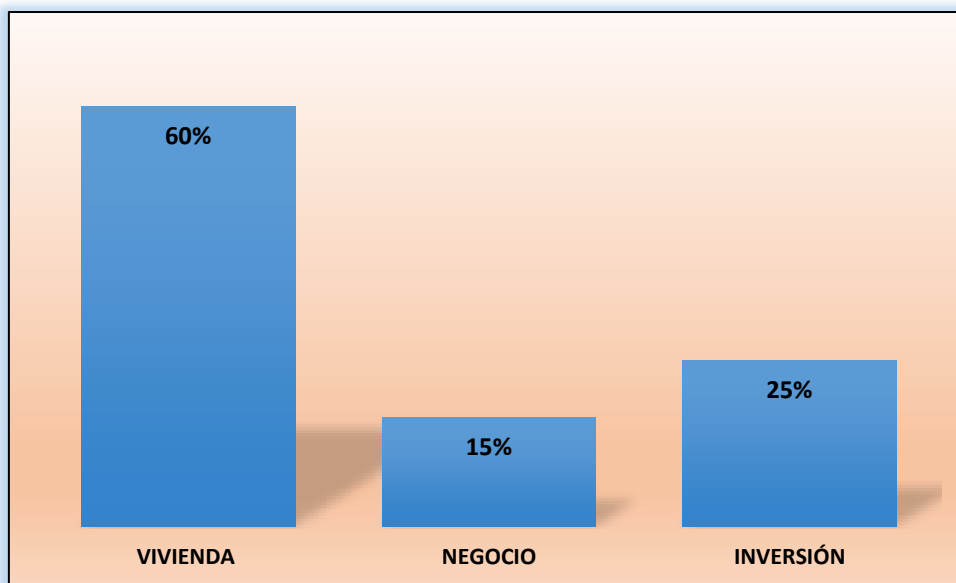


Gráfico 44. P8. ¿Qué razones le motivan para la adquisición de un bien inmueble?

Del total de encuestados, el 60% dicen estar motivados en la adquisición de un bien inmueble para fines de vivienda, un 25%, por inversión, y el 15% restante, para el establecimiento de un negocio.

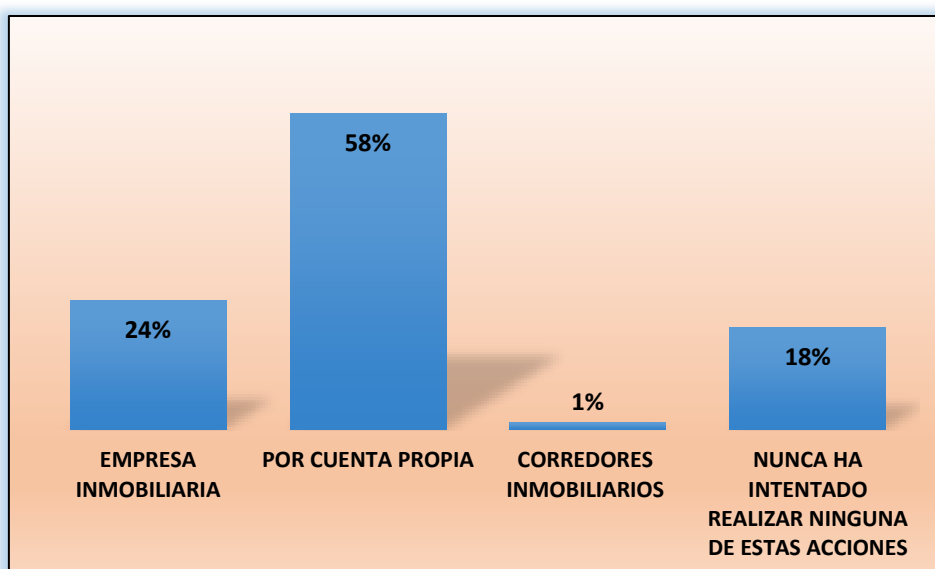


Gráfico 45. P9. ¿De qué manera ha tratado de comprar, vender o arrendar un bien inmueble?

Del total de la muestra, el 58% de los encuestados han intentado vender, comprar o arrendar un bien inmueble por cuenta propia, el 24%, a través de una empresa inmobiliaria, el 18% nunca ha intentado realizar alguna de estas acciones y, tan solo, el 1% ha realizado una compra/venta a través de corredores inmobiliarios.

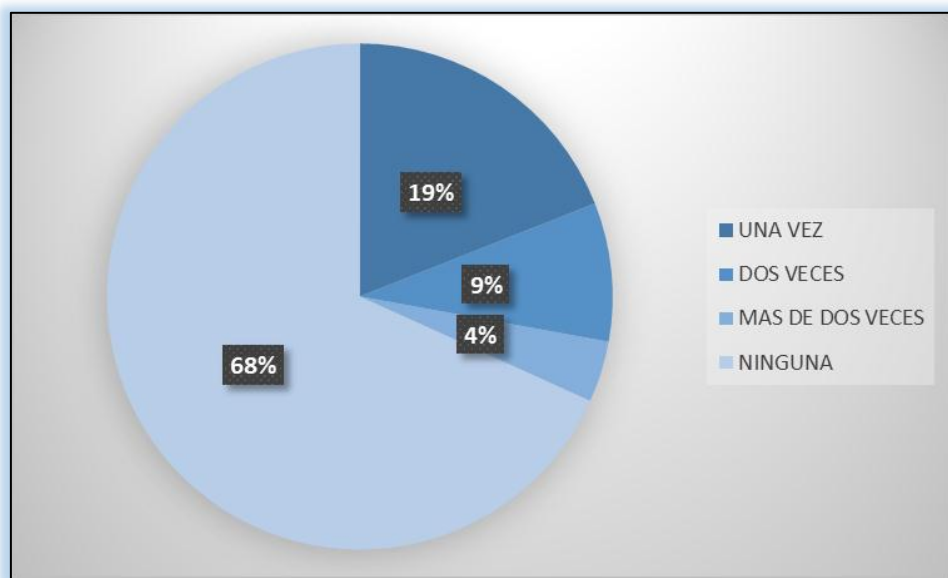


Gráfico 46. P10. ¿Cuántas veces ha utilizado los servicios de una inmobiliaria?

El 68% de los encuestados mencionan que no han usado nunca el servicio de una inmobiliaria, el 19% dicen que lo han utilizado tan solo una vez, el 9% aseguran que lo han usado al menos dos veces y el 4% restante, que han utilizado los servicios de una empresa inmobiliaria más de dos veces.

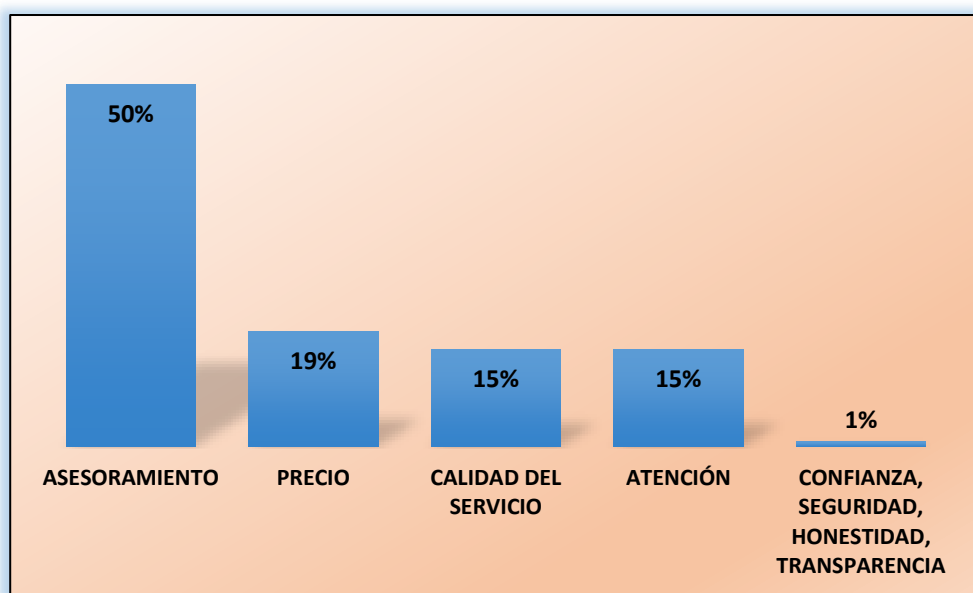


Gráfico 47. P11. ¿Qué es lo que más valora o valoraría al utilizar los servicios de una inmobiliaria?

El 50% de los encuestados valora o valoraría el asesoramiento que le podrían brindar las empresas inmobiliarias, el 19% valora el precio, el 15% valora la calidad del servicio, otro 15% valora la atención y, tan solo, el 1% valorarían otros atributos como la confianza, la seguridad, la honestidad y la transparencia.

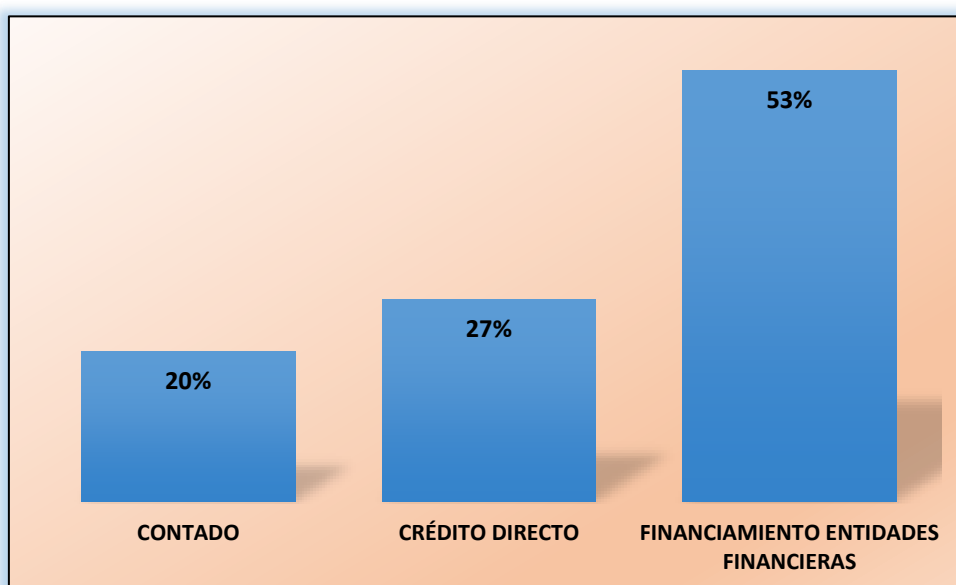


Gráfico 48. P12. ¿Al adquirir un bien inmueble que forma de pago prefiere?

El 53% de los encuestados prefieren financiar un préstamo con entidades financieras, el 27%, por otra parte, señala su preferencia por un crédito directo y el 20% restante indica que es mejor pagar al contado, para evitar quedarse con deudas.

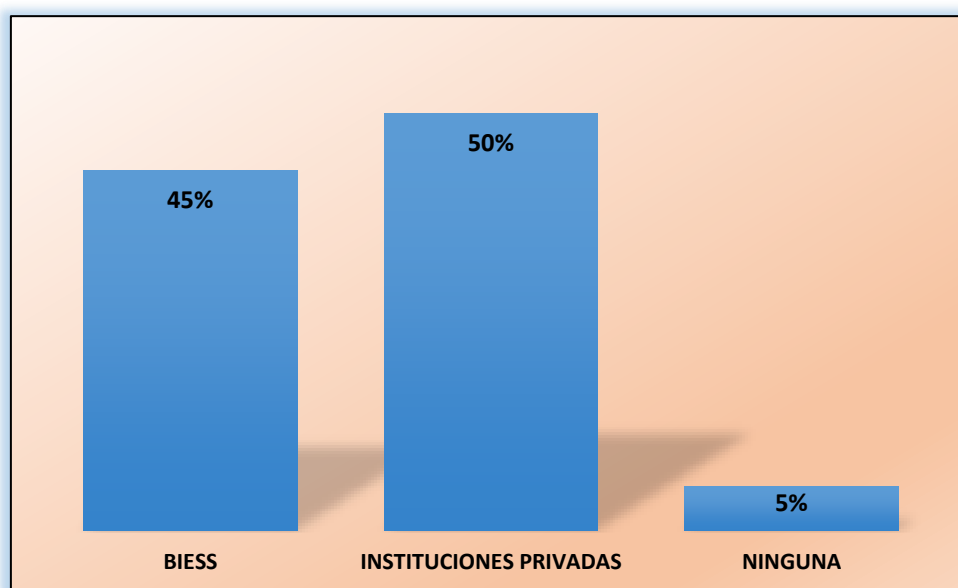


Gráfico 49. P13. ¿Con qué entidad financiera prefiere realizar préstamos hipotecarios?

Del total de encuestados, el 50% prefieren realizar préstamos hipotecarios, a través de los servicios de instituciones financieras privadas; el 45% prefieren con el BIESS; y, el 5% restante, no prefiere realizar préstamos con ninguna entidad financiera.

Tabla 10. *Parroquias urbanas preferidas por la población de Cuenca*

Parroquias Urbanas	%
El Sagrario	24%
- Centro Histórico	
Yanuncay	18%
- Misicata	
- Av. Don Bosco	
Totoracocha	18%
San Sebastián	13%
- Av. Ordóñez Lasso	
- Puertas del Sol	
- El Cebollar	
- Racar	
Sucre	7%
- Av. Primero de Mayo	
- Av. Remigio Crespo	
- Av. Solano	
Monay	6%
Machángara	6%
- Río Sol	
- Ochoa León	
Huayna Capac	5%
- Av. 24 de mayo	
- Av. 10 de agosto	
Bellavista	3%
- Miraflores	
TOTAL	100%

Tabla 11. *Parroquias rurales preferidas por la población de Cuenca*

Parroquias Rurales	%
Llacao	28%
-Challuabamba	
-Capulispamba	
Ricaurte	20%
El Valle	20%
-Baguanchi	
Sayausí	12%
-Rio Amarillo	
Baños	8%
San Joaquín	6%
Tarqui	3%
Turi	3%
TOTAL	100%

En las tablas precedentes, se puede observar, claramente, las parroquias preferidas, hoy por hoy, por la población residente en Cuenca, tanto en la zona urbana como en las zonas rurales. No obstante, se conoce que un 17% de encuestados no estarían interesados en adquirir, por el momento, bienes inmuebles.

Además, el estudio permitió conocer que, actualmente, la mayor parte de la población (60%) prefiere vivir en zonas urbanas, mientras que, en menor cantidad (40%), pero con una cifra significativa, prefiere en las zonas rurales. Lo más probable es que esta tendencia, de preferir lo rural, siga incrementándose con el paso de los años, debido principalmente a la sobrepoblación existente en zonas urbanas.

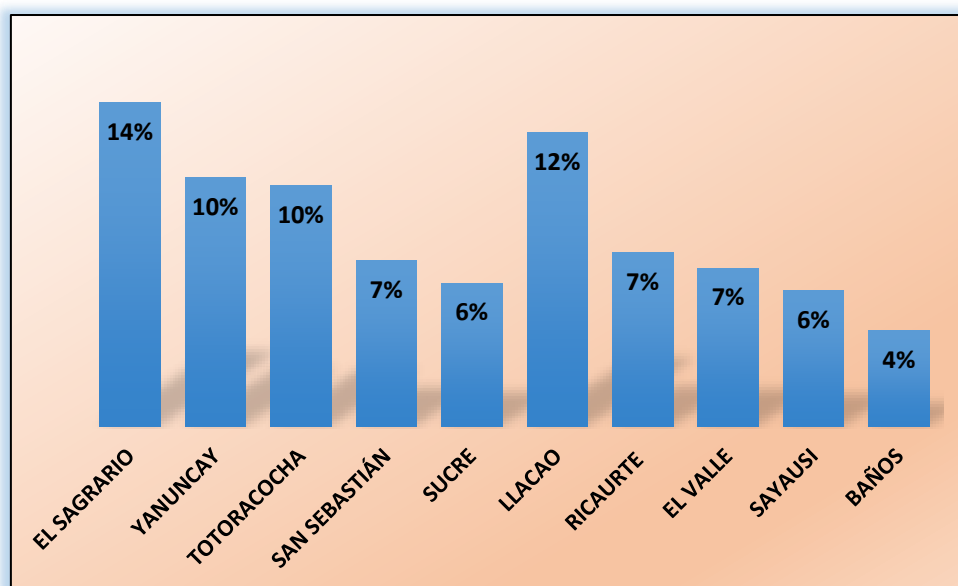


Gráfico 50. P14. ¿En qué sectores del cantón Cuenca le gustaría adquirir un bien inmueble?

En el gráfico 50, se muestran los lugares de preferencia para la adquisición de un bien inmueble; en este gráfico no se incluye la respuesta “ninguno” que pertenece al 17% de encuestados que no estarían interesados en adquirir actualmente un bien.

Tabla 12. Lugares preferidos fuera del cantón Cuenca

Lugares fuera del cantón Cuenca	%
Ninguno	35%
Santa Isabel (Yunguilla)	25%
Paute	15%
Gualaceo	10%
Azogues (Deleg, El Descanso, Cojitambo)	8%
Costa (Salinas, Guayaquil, General Villamil)	6%
Otros (Sigsig, Girón, Oriente)	1%

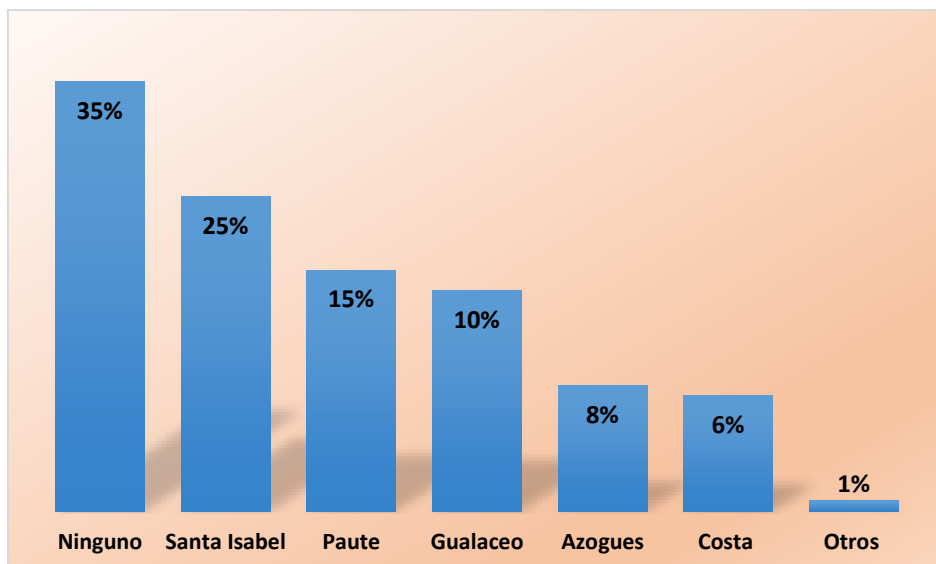


Gráfico 51. P15. ¿En qué lugares fuera del cantón Cuenca le gustaría adquirir un bien inmueble?

Como se observa en el gráfico 51, la mayoría de encuestados manifiestan no estar interesados por otros cantones, mientras que entre las tres siguientes opciones aparecen los cantones de Santa Isabel (Yunguilla), Paute y Gualaceo.

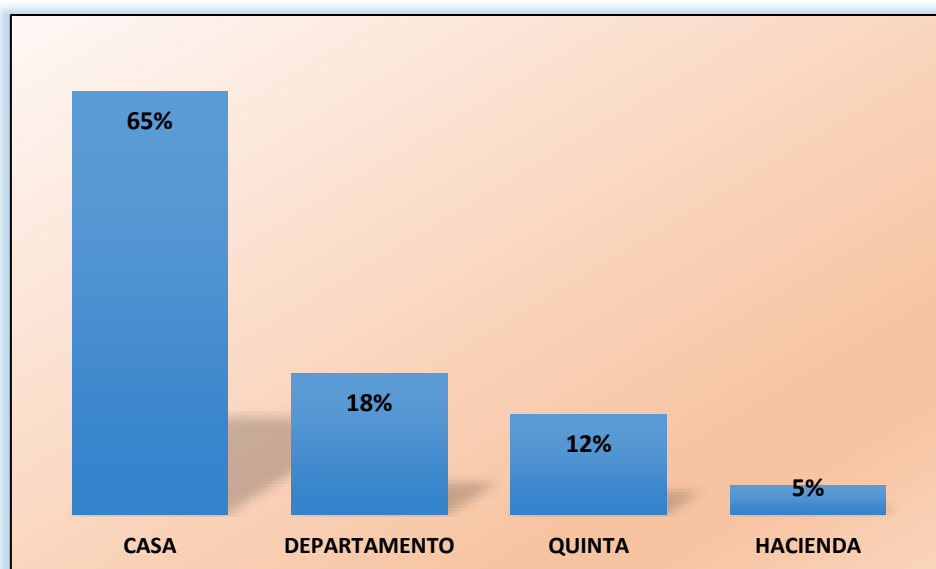


Gráfico 52. P16. ¿Qué tipo de vivienda es de su preferencia?

Para el 65% de los encuestados, el tipo de vivienda de preferencia es una casa; para el 18%, un departamento; para el 12%, una quinta; y, para el 5%, una hacienda.

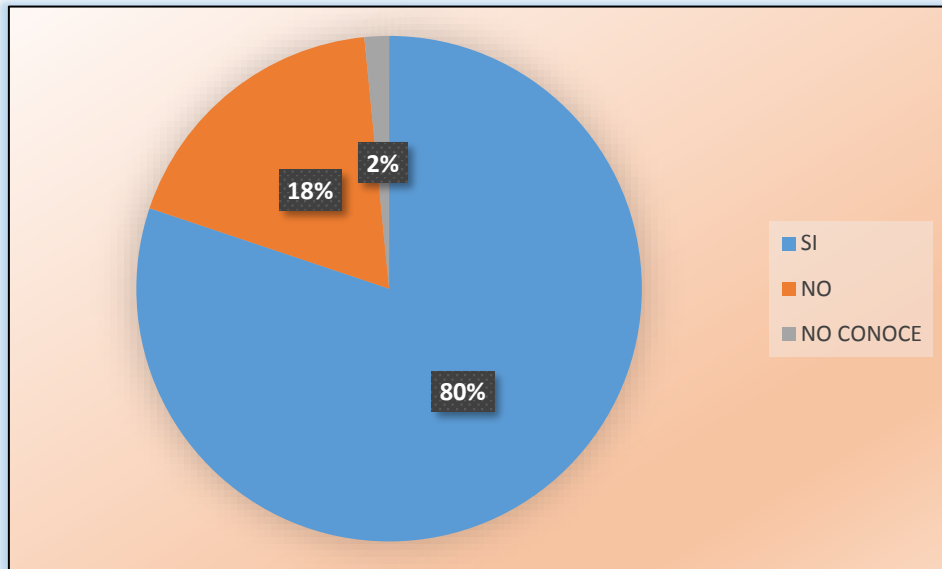


Gráfico 53. P17. ¿Considera que la ley de plusvalía ha afectado la compra/venta de bienes inmuebles?

Del total de encuestados, el 80% manifiestan que la ley de plusvalía ha afectado la compra/venta de bienes inmuebles; por su parte, el 18% consideran que esta ley no ha afectado; y, un 2% de la población dice no tener conocimiento sobre la ley.

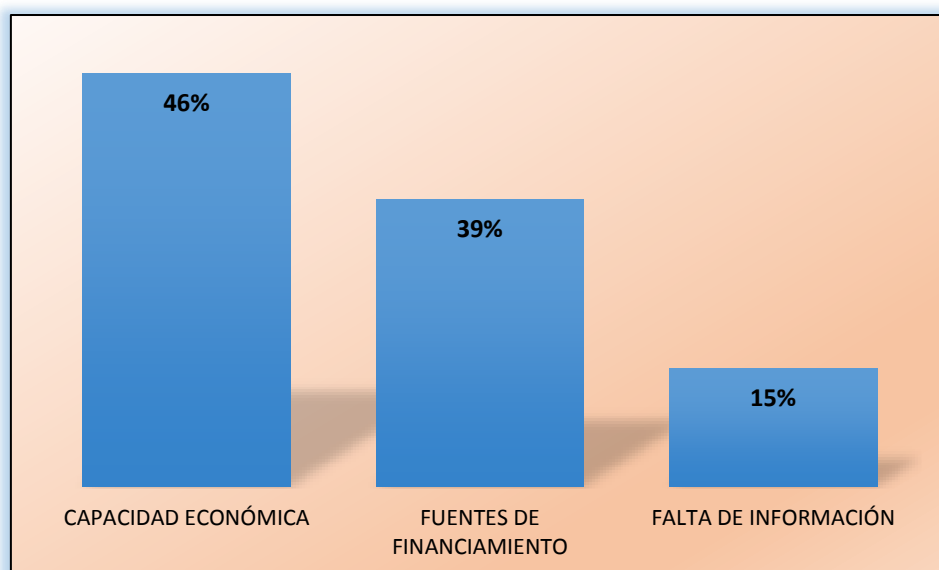


Gráfico 54. P18. ¿Qué inconveniente tiene para adquirir un bien inmueble?

Tal como se aprecia en el gráfico 54, los inconvenientes más comunes entre la población para adquirir un bien inmueble, son: capacidad económica (46%), dificultades con las fuentes de financiamiento (39%) y falta de información (15%).

3.9. Análisis de resultados de la investigación de mercados

Una vez que se cuenta con los resultados de la investigación de mercados, es importante emitir algunas conclusiones y recomendaciones, sobre el contenido de la misma, lo que permitirá proyectarse en el mercado de manera objetiva y coherente, para alcanzar los resultados que se han propuesto.

3.10. Conclusiones de la investigación de mercados

- A través de la investigación de mercados, se pudo conocer que, tan solo, un 24% de la población ha intentado comprar, vender o arrendar bienes inmuebles por medio de una empresa inmobiliaria, lo que debe ser considerado por las empresas para buscar mejorar su presencia en el mercado potencial existente (76%).
- Entre las empresas más reconocidas de la ciudad, están: Mandato Paredes, Bienes Raíces Catedral y Bienes Raíces San Blas.
- Los medios de comunicación y publicidad más utilizados por el mercado objetivo, para buscar información sobre bienes inmuebles, que promocionan las empresas inmobiliarias, son: redes sociales, páginas web y portales inmobiliarios.
- En cuanto a las zonas de preferencia, se pudo conocer que la urbana sigue siendo la más solicitada, pero la expansión de la ciudad hace que el interés por las zonas rurales aumente cada vez más.
- Otros cantones de preferencia son Santa Isabel, Paute y Gualaceo. Pero, también existe un interés, aunque menor, por cantones como Azogues, Guayaquil, Salinas, General Villamil Playas, Sigsig, Girón y algunos cantones de la Región Amazónica.
- A través de la investigación, se pudo conocer que la finalidad por la que tres cuartas partes de la población adquieren un bien inmueble es para vivienda; mientras que, la cuarta parte de la población lo hace por inversión o negocio. Y que preferentemente se adquiere una casa, según el 65% de la población estudiada.
- En cuanto a las limitaciones que enfrenta el mercado objetivo, se pudo determinar que un 80% de la población se ha visto afectada en la compra/venta de bienes inmuebles, debido a la nueva Ley de Plusvalía. Además, que la capacidad económica de más de la mitad de la población no le permite satisfacer sus anhelos de adquirir un bien

inmueble, encontrando también limitaciones debido a la dificultad existente con las fuentes de financiamiento.

- A pesar de las limitaciones existentes, se puede decir que una de las formas de pago, preferidas por el mercado, es el financiamiento de un préstamo, a través de entidades financieras.

3.11. Recomendaciones de la investigación de mercados

- Se recomienda a las empresas inmobiliarias desarrollar una imagen de prestigio en el mercado cuencano, a través de una adecuada publicidad y desarrollando servicios que respondan a las exigencias, expectativas y necesidades del mercado objetivo.
- Los principales requerimientos que valoran los clientes potenciales y que deberán ser considerados en el desarrollo de los servicios, por parte de las empresas inmobiliarias, son:
 - Brindar un correcto asesoramiento, como uno de los aspectos más valorados por el mercado.
 - Establecer márgenes de comisiones y precios que no afecten la capacidad económica de los clientes.
 - Prestar un servicio de calidad y mantener capacitado, constantemente, al personal de la empresa, con el fin de brindar una correcta atención a los clientes. Capacitar también en las áreas de comercialización y técnicas de marketing inmobiliario, técnicas de negociación y en el área legal, para contar con personal idóneo y competente.
 - Trabajar en el mejoramiento de otros atributos, como la confianza, seguridad, honestidad y transparencia, que es precisamente lo que los clientes exigen.

- Se recomienda, además, el establecimiento de alianzas estratégicas con las entidades financieras privadas y el BIESS, de modo que se faciliten los trámites para la acreditación de préstamos hipotecarios.
- Tomando en cuenta que el interés por adquirir una propiedad en zonas rurales, es cada vez mayor, las empresas inmobiliarias deben incentivar y promover más estos proyectos apartados del ruido y congestionamiento de la ciudad.
- Asimismo, se recomienda reforzar la publicidad e imagen a través de los medios de comunicación más utilizados por el mercado, estos son: redes sociales y portales web.
- Finalmente, se recomienda utilizar estrategias que ayuden a fortalecer la relación con los clientes, pues son los actores más importantes del mercado inmobiliario.

CAPÍTULO IV. Formulación de estrategias competitivas.

Para poder realizar un diagnóstico situacional del mercado inmobiliario, se tomará como base los análisis realizados anteriormente: análisis PEST, análisis de las 5 fuerzas de Porter y los resultados de la investigación de mercados dirigida a los consumidores potenciales; asimismo, se determinarán y considerarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales de las empresas inmobiliarias, con el fin de permitir la identificación y planteamiento de las estrategias competitivas, que contribuirán a mejorar el desempeño de estas entidades.

4.1. Análisis FODA

4.1.1. Factores externos

Dentro del análisis situacional realizado, en donde se ha usado el análisis PEST, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y una investigación de mercados a consumidores potenciales, se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- Préstamos hipotecarios del BIESS con bajas tasas de interés.
- Existencia de un 24% de la población que ha tratado de comprar, vender y arrendar mediante una empresa inmobiliaria, por consiguiente el 76% restante se refiere a un mercado potencial por captar.
- Medios digitales al alcance de todos para el uso publicitario y la repotenciación de marcas inmobiliarias.
- Diversas fuentes de financiamiento con las que se pueden desarrollar convenios interinstitucionales para brindar mayores y mejores facilidades de pago a los clientes.

- Existencia de sectores altamente demandados, tanto en la zona urbana como en la rural, al momento de adquirir un bien inmueble.
- Interés por propiedades en otros cantones aledaños, por parte del mercado cuencano.
- Dentro del mercado inmobiliario, existen pocas empresas que se diferencian del resto.

Amenazas

- Área urbana saturada, la misma que ha sido la más preferida por parte de la población para la adquisición de bienes inmuebles.
- Existencia de nuevos y fuertes competidores, como el caso de los constructores independientes, que van captando rápidamente un amplio mercado.
- Baja inversión de capital para acceder al mercado inmobiliario, lo cual ocasiona que existan barreras de entrada bajas.
- Nivel de competitividad alto, dentro del mercado, debido a la presencia de varias empresas inmobiliarias y corredores formales e informales.
- Existencia de especulación en el avalúo de los bienes inmuebles.
- Alta predisposición para comercializar bienes inmuebles por cuenta propia, por parte del mercado.
- Limitaciones económicas por parte del mercado.
- Complejidad en trámites para la adquisición de un préstamo hipotecario en el BIESS u otras entidades financieras.
- Altas tasas de interés en instituciones financieras privadas.

4.1.2. Factores internos

Dentro del análisis situacional realizado, en donde se ha usado una investigación exploratoria a empresas inmobiliarias, se ha identificado las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Amplio portafolio de productos y servicios inmobiliarios.
- Manejo de varios sistemas de remuneración a empleados, además de utilizar las comisiones como mecanismos de incentivo.
- Existencia de varias empresas inmobiliarias que han establecido alianzas estratégicas entre sí, lo cual permite aprovechar este vínculo y reforzarlo para la creación de nuevas alianzas con otros actores del sector.
- Barreras de salida bajas, es decir existe la facilidad de abandonar del mercado si es poco atractivo.
- Grado o nivel de satisfacción “muy bueno” por los servicios que prestan las empresas inmobiliarias.

Debilidades

- Planes estratégicos desactualizados para las empresas que cuentan con esta herramienta.
- No utilizan indicadores de desempeño para la medición de los objetivos estratégicos.
- Altos costos de publicidad y poca efectividad en medios tradicionales.
- Falta de un organigrama estructural y un manual de funciones en las empresas.
- Escasas empresas que realiza el avalúo de bienes inmuebles en base a normas y tablas de avalúos.

- Poca participación gremial por parte de la empresas inmobiliarias (40%) dentro del único gremio existente, Asociación de Corredores en Bienes y Raíces del Azuay, (ACBIR).
- Publicidad poco efectiva, razón por la cual las empresas han establecido sus propios mecanismos para captar bienes inmuebles, como: salir a buscar puerta a puerta o a través de redes sociales y páginas web.
- Porcentaje bajo de empresas inmobiliarias que han logrado posesionarse y ser reconocidas dentro del mercado.
- Falta de vínculos y convenios con profesionales de la construcción y entidades financieras.
- Canales de comunicación digitales desactualizados (páginas web).

4.2. Matriz de diagnóstico estratégico FODA

Para realizar el diagnóstico estratégico, haciendo uso de la matriz FODA, es importante seleccionar las 5 principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de ponderar el impacto o influencia que pueden tener cada una de las variables internas (fortalezas y debilidades), sobre las variables externas (oportunidades y amenazas), tomando como referencia los siguientes valores:

- Alto = 3
- Medio = 2
- Bajo = 1
- Nulo = 0

Para colocar la ponderación en cada cuadrante, se considera lo siguiente:

- **Cuadrante de Fortalezas – Oportunidades.** ¿En qué grado esta fortaleza permite sacar ventaja de esta oportunidad?
- **Cuadrante de Debilidades – Oportunidades.** ¿En qué grado esta debilidad impide aprovechar esta oportunidad?
- **Cuadrante de Fortalezas – Amenazas.** ¿En qué grado esta fortaleza permite contrarrestar esta amenaza?
- **Cuadrante de Debilidades – Amenazas.** ¿En qué grado esta debilidad impide contrarrestar esta amenaza?

La operación matemática es simple, requiere sumar las calificaciones, de los cuadrantes ocupados, y finalmente promediarlas. El promedio más alto, entre los cuadrantes, permitirá establecer el direccionamiento hacia las estrategias competitivas.

A continuación, se presenta la matriz de diagnóstico estratégico FODA:

Tabla 13. Matriz de diagnóstico estratégico FODA

			OPORTUNIDADES					AMENAZAS					TOTAL
			Préstamos hipotecarios del BIESS con bajas tasas de interés.	Existencia de un mercado potencial (76%), por captar.	Medios digitales al alcance de todos para el uso publicitario y la repotenciación de marcas inmobiliarias.	Diversas fuentes de financiamiento con las que se pueden desarrollar convenios interinstitucionales para brindar mayores y mejores facilidades de pago a los clientes.	Dentro del mercado inmobiliario existen pocas empresas que se diferencian de la competencia.	Área urbana prácticamente saturada, misma que ha sido preferida por la población para la adquisición de bienes inmuebles.	Existencia de nuevos y fuertes competidores, como el caso de los constructores independientes, que van captando rápidamente un	Limitaciones económicas por parte del mercado.	Complejidad en trámites para la adquisición de un préstamo hipotecario en el BIESS u otras entidades	Altas tasas de interés en instituciones financieras privadas.	
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
FORTALEZAS	1	Barreras de salida bajas; es decir existe la posibilidad de abandonar el mercado si es poco atractivo.		2	1		3		3				8
	2	Amplio portafolio de productos y servicios inmobiliarios.		1	1		1	1	1				5
	3	Existencia de varias empresas inmobiliarias que han establecido alianzas estratégicas sí, lo cual permite aprovechar este vínculo y reforzarlo para la creación de nuevas alianzas con otros actores del sector.	2			2	1						5
	4	Manejo de varios sistemas de remuneración a empleados, además de utilizar las comisiones como mecanismos de incentivo.					1		1				2

	5	Grado o nivel de satisfacción “muy bueno” por los servicios que prestan las empresas inmobiliarias.		3	3	2	3		1				12
DEBILIDADES	1	Poca participación gremial por parte de las empresas inmobiliarias (40%), dentro del único gremio existente, ACBIR.	1	1		2	2		1		2	2	11
	2	Publicidad maneja poco efectiva, razón por la cual han tenido que establecer sus propios mecanismos para captar bienes inmuebles, como: salir a buscar puerta a puerta o a través de redes sociales y páginas web.		3	3		2		1				9
	3	Porcentaje bajo de empresas inmobiliarias que han logrado posesionarse y ser reconocidas dentro del mercado.		1	2		3		2				8
	4	Falta de vínculos y convenios con profesionales de la construcción y entidades financieras.	3	2		3	3		3		3	3	20
	5	Canales de comunicación digitales desactualizados (páginas web).		1	3		3		1				8
			6	14	14	9	22	1	12	0	5	5	

Elaborado por: Las autoras.

A partir de la matriz de diagnóstico FODA, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 14. Resultados de la *matriz de diagnóstico estratégico FODA*

Cuadrante	Puntaje	Interpretación
Debilidades – Oportunidades	2,24	Las empresas inmobiliarias tienen debilidades acentuadas, lo cual implica que deben trabajar sobre las mismas, a fin de poder aprovechar las oportunidades que se les presenta.
Debilidades – Amenazas	2,00	Las empresas inmobiliarias deben tratar de superar sus debilidades, pues esto motiva el crecimiento de las amenazas.
Fortalezas – Oportunidades	1,86	Las empresas inmobiliarias deben trabajar en aprovechar las fortalezas con las que cuentan para sacar ventaja a las oportunidades que se les presentan.
Fortalezas – Amenazas	1,40	Las empresas inmobiliarias se encuentran en una posición muy débil, debido a que el grado en que las fortalezas permiten contrarrestar las amenazas es pequeño.

Elaborado por: Las autoras.

De lo expuesto anteriormente, se ha determinado la existencia de oportunidades importantes que los gerentes y personal de las empresas inmobiliarias deben aprovechar de manera correcta, de tal modo que contribuyan a superar las debilidades existentes.

Entre estas oportunidades, se encuentra la existencia de un mercado potencial, al que las empresas deben orientar sus estrategias, de tal modo que les permitan captar dicho mercado.

Otro punto a favor es la existencia de diversas fuentes de financiamiento, preferidas por la población para realizar préstamos hipotecarios, para la adquisición de bienes inmuebles, una de estas entidades es el BIESS, mismas con las que se pueden estrechar vínculos para facilitar el acceso a la población a dichos préstamos.

Además, está la importancia que tienen los medios de publicidad virtuales, preferidos por el mercado y que resultan mucho más eficaces que los tradicionales.

Finalmente, se conoció los lugares de mayor preferencia en las zonas rurales, siendo una gran oportunidad para explotar estos sectores.

4.3. Definición de estrategias competitivas

El establecimiento de las estrategias se realizará con base en el análisis anterior, donde se ha determinado el cuadrante de debilidades – oportunidades (2,29) como el más fuerte.

Para el aprovechamiento de los factores, antes mencionados, se propone la utilización de estrategias enfocadas a satisfacer los requerimientos de los clientes y, con ello, mejorar el prestigio de las empresas inmobiliarias. A continuación, se describen las estrategias propuestas:

4.3.1. Estrategias competitivas básicas de Porter

Estrategias de diferenciación

Dentro del mercado inmobiliario, la mayoría de empresas se dedican a realizar las mismas actividades y a prestar los mismos servicios; actualmente, son escasas las empresas inmobiliarias que se diferencian de la competencia, brindando a sus clientes un servicio diferente, y, por ello, muy pocas empresas han logrado posicionarse en el mercado cuencano.

Con base en esta premisa y considerando que las empresas inmobiliarias se encuentran dentro de un mercado basado en precios, se recomienda a los gerentes de estas empresas enfocarse en el mejoramiento de sus servicios, ofreciendo a sus clientes un servicio personalizado, enfocado en facilitar la tramitología en la compra/venta de bienes inmuebles y con entidades

financieras como el BIESS, en el caso de necesitar de un préstamo, pues este proceso resulta complicado.

Para lograr esto, se proponen además los siguientes procesos:

- Establecer un perfil del cliente; es decir conocer al cliente, a través de una base de datos en donde se pueda identificar los gustos, preferencias, limitaciones y necesidades.
- En base al proceso anterior, brindar al cliente la respuesta que busca; es decir, ofrecerle varias alternativas y asesorarle correctamente en sus decisiones, facilitándole la compleja tarea de buscar el bien inmueble acorde a sus expectativas, ya que en varios casos los clientes no disponen de tiempo suficiente, debido a que trabajan.
- Dar a conocer, adecuadamente, los servicios de las empresas inmobiliarias, recalcando los beneficios para los clientes; es decir, si bien es cierto el cliente debe pagar un porcentaje de comisión por los servicios que estas empresas brindan, el beneficio que el cliente obtendrá es la compra, venta o arriendo del bien inmueble en el menor tiempo esperado.
- Además, las empresas inmobiliarias, se pueden enfocar en la venta de los bienes inmuebles más rentables, determinados en el análisis interno, mismos que fueron: casas, terrenos, departamentos, locales comerciales y quintas.

Para cumplir eficientemente con estos procesos se debe contar constantemente con personal altamente capacitado y motivado, que trabaje con ética profesional y de manera transparente, asesorando y tratando correctamente a los clientes, y sobre todo brindándoles seguridad en la inversión de los bienes inmuebles.

De esta manera las empresas inmobiliarias pueden ofrecer a sus clientes un servicio único, innovador y de calidad; mismo que permita alcanzar la fidelidad y satisfacción de los clientes y con ello, el prestigio de la empresa.

Estrategia de crecimiento

- **Estrategia de penetración de mercado**

Tomando como referencia que solamente el 24% de la población ha hecho uso de las empresas inmobiliarias para comprar o vender bienes, se recomienda reforzar las estrategias de acercamiento hacia el mercado desatendido (76%), con el fin de captar la atención de aquellos que aún desconocen los beneficios que ofrecen dichas empresas.

La estrategia de penetración de mercado se complementa con la de diferenciación, puesto que para alcanzar el mercado potencial, primeramente, se debe mejorar el servicio de las empresas inmobiliarias, buscando fidelizar a sus clientes actuales, para que sean estos quienes recomienden a futuros clientes potenciales, y así se optimice el medio de publicidad más efectivo: el boca en boca. A su vez, esta estrategia deberá disponer de un direccionamiento en el área de publicidad, para reforzar cada esfuerzo realizado por parte de la empresa.

Además, se recomienda ubicar a las empresas en lugares precisos, estratégicos y visibles, con la utilización de letreros adecuados para que los clientes tengan la oportunidad de conocer más sobre estas y, así, se logre ganar mercado.

Por otra parte, debido a que las zonas urbanas se encuentran bastante saturadas, las empresas inmobiliarias deben dirigir sus esfuerzos a captar mayor interés por los proyectos en las parroquias rurales, como Llacao, Ricaurte, El Valle, Sayausí, Baños, San Joaquín, Tarqui y

Turi, ofreciendo al mercado bienes inmuebles que cumplan con sus expectativas y facilitando información sobre los beneficios de comprar en estas zonas, como por ejemplo: la tranquilidad, espacios amplios, el ambiente, entre otros que ofrecen comodidad a la familia.

- **Estrategia de desarrollo de mercados**

Debido a que existe también un pequeño interés por parte del mercado cuencano, en adquirir bienes inmuebles en otros cantones o sectores como: Santa Isabel (Yunguilla), Paute, Gualaceo, Azogues (Deleg, Descanso y Cojitambo), Guayaquil, Salinas y General Villamil Playas, las empresas inmobiliarias deben introducirse en estas ciudades, a través de alianzas estratégicas con empresas inmobiliarias locales, sin la necesidad de implementar sucursales u oficinas que, finalmente, generarían costos elevados.

Estrategias ofensivas

- **Mejorar y potenciar los medios de publicidad virtuales**

En la actualidad, la mayoría de la población dispone de acceso a medios de comunicación digitales, por lo que se considera importante que las empresas dirijan sus esfuerzos a aprovechar correctamente estas herramientas, mediante la implementación de las mismas; es decir, las empresas inmobiliarias deben contar con una página web correctamente diseñada y actualizada. En caso de que resulte complicado o costoso manejar una página web, se recomienda optar por los demás medios de publicidad alternativos (redes sociales), que son los más utilizados por la población, además de optar por ciertos portales inmobiliarios como Plusvalía, Ya Compre, entre otros.

Estas herramientas tecnológicas pueden ser aprovechadas correctamente, aplicando técnicas de social media marketing, las que, a su vez, permiten generar más tráfico de clientes hacia

las páginas, una mayor visibilidad del contenido publicado, recibir opiniones de los clientes potenciales (para conocer los intereses del mercado). Esto, sin duda, brindará grandes beneficios para las empresas como el posicionamiento de marca, la captación de nuevos clientes y el prestigio dentro del mercado.

Estrategias defensivas

- **Fortalecer las asociaciones existentes entre empresas, para crear una red inmobiliaria**

En los análisis anteriores, se determinó que la mayoría de las empresas encuestadas mantienen vínculos con otras empresas inmobiliarias, y, por ello, se recomienda fortalecer estas alianzas, por medio de acuerdos formales e involucramiento gremial con la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Azuay (ACBIR), institución que apoya a sus miembros en la preparación profesional en todo lo relacionado al ámbito inmobiliario, y en la obtención de una licencia profesional que garantice la formalidad y seguridad en la gestión de bienes inmuebles. Además, se debe realizar convenios con entidades financieras, estatales (BIESS) y privadas (bancos y cooperativas), con la finalidad de ofrecer al mercado el apoyo en la preparación de documentos, para agilizar los trámites de préstamos hipotecarios, evitando que los ciudadanos cometan errores por el desconocimiento de los procesos que deben seguir al momento de realizar la tramitología.

Estrategias de sobrevivencia

- **Capacitar el personal**

Capacitar al personal en cada uno de los servicios que presta la empresa inmobiliaria. Esto ayudará a agilizar los procesos y brindar un servicio de calidad a los clientes, mejorando así

la relación con los mismos. En el segundo capítulo de este trabajo de investigación, se determinó 3 áreas importantes, sugeridas por los gerentes de las empresas inmobiliarias en las que el personal debe tener conocimiento, estas son: comercialización y técnicas de marketing inmobiliario, técnicas de negociación y conocimiento del ámbito legal.

Es importante que las empresas inclinen sus esfuerzos a capacitar a sus empleados, puesto que son el recurso más importante con el que cuentan y de ellos depende la calidad del servicio y el asesoramiento correcto que se le dé al cliente para así conseguir el cierre de un negocio.

Por otra parte, se debe incentivar, a través de un sistema de comisiones, a los colaboradores para que sean proactivos, y empiecen a buscar y captar más clientes.

- **Mejorar el desarrollo organizacional de las empresas**

Para mejorar el desarrollo organizacional de las empresas se propone implementar las siguientes herramientas:

- Definir un organigrama estructural, al igual que un manual de funciones, puesto que ayudará a conocer claramente las actividades que cada empleado debe desarrollar, para así mejorar la eficiencia de cada uno y contar con un trabajo más elaborado.
- Reforzar los planes estratégicos, ya que es una herramienta muy indispensable en donde las empresas pueden plasmar sus estrategias y así a dar a conocer a sus empleados.

- Las empresas inmobiliarias deben implementar indicadores de gestión, para la medición de sus objetivos estratégicos, de modo que puedan controlar y verificar el grado de cumplimiento de los mismos.
- Incluir manuales de procedimientos de los principales trámites o servicios que brindan las inmobiliarias.

Además, esta estrategia de sobrevivencia, se complementa con la de diferenciación que se enfoca en la mejora de los servicios. Para esto, primero se debe conocer al cliente (gustos, preferencias, necesidades y limitaciones), de tal manera que se cree una base de datos con todas estas características, mediante la utilización de la herramienta CRM, misma que permiten conocer al cliente y dar las alternativas correctas que conduzcan a satisfacer sus necesidades.

Estrategias de cooperación

- **Establecer alianzas estratégicas con empresas constructoras**

Las empresas inmobiliarias deben establecer alianzas estratégicas con empresas constructoras y constructores independientes, pues en el mercado existen muy pocas empresas que han establecido vínculos con estas entidades.

Esto ayudará a alcanzar una ventaja competitiva en la industria, pues es una gran alternativa, dado que la población ha optado por comprar casas nuevas o dentro de urbanizaciones privadas, mismas que se encuentran vinculadas con las empresas constructoras.

El objetivo que se pretende alcanzar con esta estrategia es que, tanto las empresas inmobiliarias como las constructoras se beneficien mutuamente, en los ámbitos de

construcción y ventas. Las constructoras son especialistas en la actividad de construir, mientras que las inmobiliarias son especialistas en vender.

Las inmobiliarias conocen a los clientes y el mercado, además de contar con profesionales capacitados, que manejan eficazmente técnicas de negociación y venta, lo que garantizará la venta de los bienes inmuebles en el menor tiempo posible.

- **Establecer alianzas estratégicas con empresas inmobiliarias en otras ciudades**

Debido a que existen lugares fuera del cantón Cuenca, en donde les gustaría adquirir bienes inmuebles a la población, se debe establecer vínculos con empresas inmobiliarias ubicadas en otros cantones como: Santa Isabel, Paute, Gualaceo y Azogues y en ciudades de la costa como: Salinas, Guayaquil y General Villamil; con el objetivo de facilitar y brindar al cliente la información necesaria, sin tener que trasladarse al sitio. Lo mismo se puede ofrecer a clientes que tenga un bien inmueble fuera del cantón y deseen venderlo.

Por otra parte, estas alianzas también ayudarán a alcanzar un nuevo mercado a las empresas inmobiliarias, puesto que las empresas ubicadas en otras ciudades permitirán establecer contacto con nuevos clientes.

- **Crear alianzas estratégicas con entidades financieras mediante el respaldo de la Asociación de Corredores Inmobiliarios de Bienes Raíces del Azuay**

Se deben formalizar y fortalecer los vínculos entre las empresas inmobiliarias y la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Azuay (ACBIR), con el fin de obtener el respaldo que se necesita para alcanzar convenios importantes con las entidades financieras, públicas y privadas y de esta manera ofrecer asesoramiento a los clientes en la preparación de

documentos para agilizar los trámites de préstamos hipotecarios. Además de gozar de los beneficios al ser miembro activo de la asociación.

- **Formar alianza estratégicas con corredores inmobiliarios**

En los análisis anteriores se determinó que los corredores inmobiliarios forman parte del grupo de los principales competidores de las empresas inmobiliarias; es por eso que los gerentes de estas empresas deben establecer vínculos o alianzas con estas personas para así disminuir la competencia y generar beneficios para ambas partes, además de que estos corredores sirvan como proveedores o captadores de bienes inmuebles para las empresas.

Estrategias virtuales

- **Implementar un sistema CRM**

Esta estrategia consiste en intensificar las relaciones con los clientes, a través de la creación de una base de datos, que ayudará a construir una cultura organizacional en torno a dichas relaciones, permitiendo generar, a su vez, conocimientos sobre los gustos, preferencias, necesidades y limitaciones, para enfocar correctamente los esfuerzos de publicidad, mediante el uso de e-mail u otros canales de comunicación.

Además, se debe contar con una base de datos de bienes inmuebles, totalmente actualizada, que permita a la inmobiliaria realizar cruces entre las necesidades de los clientes y los bienes disponibles en el mercado, facilitando de esta manera una recomendación rápida de las propiedades, según las características requeridas por los usuarios.

Esta estrategia ayudará a las empresas inmobiliarias a mejorar la relación con los clientes y a alcanzar su fidelidad. Además, ayudará en el incremento del prestigio de las empresas, lo

que aumenta la publicidad de boca en boca, una de las más eficaces dentro del mercado inmobiliario de conformidad con la investigación realizada.

- **Mejorar y potenciar los medios de publicidad virtuales**

Se considera importante que las empresas inmobiliarias dirijan sus esfuerzos a aprovechar correctamente las herramientas virtuales (páginas web, redes sociales y portales inmobiliarios); es decir, las empresas inmobiliarias deben contar con una página web correctamente diseñada y actualizada, un fanpage en Facebook, una cuenta en Instagram e información de sus productos y servicios en portales inmobiliarios como Plusvalía, Ya Compre, entre otros.

Estas herramientas tecnológicas pueden ser aprovechadas correctamente, aplicando técnicas de social media marketing, las que, a su vez, permiten generar más tráfico de clientes hacia las páginas, una mayor visibilidad del contenido publicado, recibir opiniones de los clientes potenciales (para conocer los intereses del mercado). Esto, sin duda, brindará grandes beneficios para las empresas como el posicionamiento de marca, la captación de nuevos clientes y el prestigio dentro del mercado.

Estrategia de distribución de plaza

Se recomienda ubicar las oficinas inmobiliarias en lugares estratégicos de la ciudad, en donde exista una gran afluencia de la población, sobre todo, en sectores altamente comerciales, como el Centro Histórico y las principales avenidas de la ciudad, tales como: Remigio Crespo, Av. Don Bosco, Av. Solano, Av. Gonzales Suárez, Av. Ordóñez Lasso, Av. Unidad Nacional, Av. Primero de Mayo, de manera que estén visibles al mercado local.

Además se debe utilizar marcas y letreros claros ya que es importante que no permanezcan en el anonimato, pues física y virtualmente deberán ser visibles, para que los clientes tengan la oportunidad de conocer más sobre las empresas.

Estrategia de publicidad

Otro aspecto relevante a mejorar es la publicidad, esta debe ser clara y concisa, dirigida principalmente a satisfacer los intereses del mercado; es decir, que los anuncios deben dar a conocer los servicios más importantes de la inmobiliaria, entre estos el asesoramiento completo que el cliente recibirá al emprender la búsqueda del bien inmueble de su preferencia, recalando que si el cliente no dispone de tiempo para realizar esta búsqueda la inmobiliaria intervendría en este proceso.

Además, los contenidos publicitarios deben incluir información confiable y verídica, dando a conocer los costos reales de los bienes inmuebles. Esto permitirá que aumente el nivel de confianza hacia la empresa y, con ello, el prestigio en el mercado.

Estrategia de responsabilidad social

La responsabilidad social es una nueva forma de gestión empresarial y de ética corporativa que las empresas deben poner en práctica para mejorar su reputación. Trabajar en este ámbito implica mediante el aprovechamiento de las redes sociales, dar a conocer a los clientes y demás grupos de interés información transparente, que engloben aspectos como:

- Leyes y proyectos actuales, que el gobierno ha implementado, de tal modo que los clientes y demás grupos de interés se mantenga informados y conozcan a profundidad los temas abordados.

- Nuevas tendencias del mercado de bienes inmuebles, opciones de remodelación, colores modernos, materiales, entre otros.
- Precios reales de los bienes inmuebles acorde a ciertas características del bien inmuebles como la ubicación.

Además, las empresas deberán contar con un canal donde se puedan receptar inquietudes que deberán, asimismo, ser respondidas con rapidez.

La responsabilidad social corporativa al mismo tiempo implica establecer una relación estratégica con los empleados, es por eso que los gerentes de las empresas deben fomentar una cultura organizacional interesada por el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, planificando programas de capacitación y formación permanentes que permitan potenciar las habilidades de cada involucrado para mejorar su desempeño dentro de las empresas.

CAPÍTULO V. Cuadro de mando integral.

5.1. Mapa Estratégico

“Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa, además ayudan a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que permiten agruparlos acorde a diferentes perspectivas” (Fernández, 2001).

5.2. Definición de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2013), señalan las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** está orientada hacia los indicadores financieros, puesto que con ellos se puede medir el crecimiento económico de la empresa inmobiliaria, el comportamiento de los ingresos y dar a conocer la situación económica actual de la empresa, a los propietarios, de una manera práctica y sencilla.
- **Perspectiva del cliente:** identifica los segmentos de clientes y de mercado desde un punto de vista externo a la empresa inmobiliaria, en otras palabras, permite analizar la manera en que el cliente concibe a la empresa; para aquello, se toma en consideración la experiencia y satisfacción de los clientes por los servicios que prestan las empresas, y analizando si la atención y el asesoramiento brindado por parte del personal cumplió con las expectativas requeridas.

- **Perspectiva del proceso interno:** permite identificar los procesos internos en los cuales debe trabajar la empresa inmobiliaria para mejorar su desempeño como una unidad en concreto; es decir, mejorar la eficiencia de los trabajadores, optimizar recursos y maximizar el beneficio de las actividades asignadas a cada empleado, mediante una adecuada planificación, que conlleve a cumplir con los objetivos empresariales, fidelizar a los clientes actuales y atraer mercados no explotados.
- **Perspectiva de formación y crecimiento:** se centra en perfeccionar el trabajo de los empleados y ampliar sus habilidades. Esto se puede conseguir planificando programas de capacitación que motiven al personal a trabajar de manera eficiente, mejorando la comunicación interna entre todo el personal que forma parte de estas empresas, utilizando sistemas adecuados para la compra, venta o arriendo de bienes inmuebles, y aprovechando todos aquellos recursos que contribuyan a optimizar la gestión interna de las empresas inmobiliarias.

Las perspectivas antes mencionadas, han demostrado ser válidas para varias empresas y sectores; sin embargo, dependiendo del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, se considera factible la implementación de una o más perspectivas, ya que el Cuadro de mando integral reconoce explícitamente los intereses de los accionistas y clientes, y no incorpora los intereses de otros grupos importantes como son los empleados, proveedores y la comunidad; en este caso, estos grupos serían los actores del sector inmobiliario, como las empresas constructoras y entidades financieras (Kaplan & Norton, 2013).

En virtud de que las empresas constructoras y entidades financieras forman parte un grupo importante de actores del sector inmobiliario, debido a que se puede establecer vínculos con estas entidades para mejorar el desempeño de las empresas inmobiliarias, se recomienda incorporar la siguiente perspectiva:

- **Perspectiva de cooperadores:** hace referencia a los principales actores del sector inmobiliario, como las empresas constructoras, que interactúan como proveedores para las empresas del sector, y las entidades financieras, quienes se relacionan directamente con los clientes al momento de adquirir un préstamo hipotecario; es por eso, que las empresas del sector inmobiliario deben mantener vínculos con estas entidades para brindar un mejor servicio a sus clientes. aunque estos cooperadores sean externos a las empresas, deben ser controlados, pues de la interrelación con estos actores dependerá la creación de sinergias para mejorar la gestión de las empresas inmobiliarias y, en definitiva, la satisfacción de los clientes.

5.3. Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Con base en las estrategias establecidas en el capítulo anterior y desde el enfoque de las perspectivas ya señaladas, se proponen los siguientes objetivos de gestión:

5.3.1. Perspectiva financiera

Incrementar la efectividad en la venta de bienes inmuebles

El aumento de las ventas ayudará a que se perciba un mayor porcentaje de ingresos. Para dar cumplimiento a este objetivo, las empresas inmobiliarias deben contar con personal que sea capaz de aplicar distintas técnicas de negociación y ventas, que les permita realizar su trabajo de forma eficaz, incrementando así su porcentaje de eficiencia laboral.

Incrementar la rentabilidad de las empresas inmobiliarias

Incrementar la rentabilidad va más allá de mantener la liquidez o solvencia de una empresa; es decir, no solo se trata de generar dinero para solventar deudas y gastos, también las empresas deben tener la capacidad de generar utilidades o ganancias. Al incrementar la rentabilidad se estará garantizando el equilibrio económico de las empresas inmobiliarias, asegurando su permanencia dentro del mercado. Este objetivo se puede lograr aprovechando la venta de los bienes inmuebles de mayor preferencia o que generan mayor rentabilidad (casas, terrenos, departamentos, quintas y locales comerciales).

5.3.2. Perspectiva clientes

Ser identificadas como empresas de confianza, que prestan servicios de calidad

Si bien es cierto, existen varios atributos que los clientes valoran de los servicios que prestan las empresas inmobiliarias, al referirse a la calidad del servicio, se debe hacer énfasis en que los clientes esperan ser atendidos correctamente por personal altamente competente y capacitado, que les ayuden a solucionar sus dudas y alcanzar sus expectativas, además de brindarles la confianza necesaria de un servicio transparente, con base en valores y principios no solo corporativos, sino también profesionales y éticos.

Incrementar el número de clientes

En la actualidad, apenas un 24% de la población ha comprado o vendido bienes inmuebles a través de una empresa inmobiliaria, por lo que el 76% restante se considera como un mercado potencial, al cual las empresas inmobiliarias deben llegar para incentivar el uso de sus servicios, dando a conocer de manera clara los beneficios que los clientes podrán obtener.

Incrementar el grado de satisfacción de los clientes por los servicios que prestan las empresas inmobiliarias

No solo se trata de incrementar la cartera de clientes, sino de mantenerlos satisfechos. Los clientes satisfechos tienden a hablar bien de las empresas, haciéndolas reconocidas en el mercado; este objetivo se puede cumplir, a corto o mediano plazo, con la implementación de programas de capacitación dirigidos a los empleados.

Alcanzar la fidelización de los clientes

Un aspecto, también importante, que debe ser identificado, es el grado o nivel de satisfacción que los clientes obtuvieron al utilizar los servicios de una empresa inmobiliaria, identificando con ello las características más relevantes del servicio brindado, aquellas que han sido motivo de recomendación.

Para poder alcanzar la fidelización de los clientes, se propone utilizar herramientas de administración que ayuden a mejorar la relación empresa-clientes, a través de un servicio personalizado, atendiendo a los requerimientos específicos de los clientes, de modo que permitan cumplir con las expectativas de los mismos, alcanzando con esto incrementar el prestigio de las empresas.

5.3.3. Perspectiva de procesos internos

Mejorar la gestión del cliente

Los clientes son actores importantes en el proceso de comercialización, pues de ellos depende en gran medida el cierre de un negocio. Por eso, es preciso mantener una buena relación con cada uno de ellos, basada en la confianza mutua.

Para la consecución de este objetivo, se deben establecer procedimientos enfocados en los clientes, a través del uso de herramientas como el CRM, que permite crear una base de datos en donde se pueda identificar de los gustos, preferencias, necesidades y limitaciones de los consumidores; es decir, llegar a conocer al cliente de tal forma que la asesoría se enfoque principalmente en cumplir sus expectativas.

Además se debe contar con una base de datos de bienes inmuebles, actualizada, que permita a la empresa inmobiliaria realizar cruces entre las necesidades de los clientes y los bienes disponibles en el mercado, facilitando de esta manera una recomendación oportuna de las propiedades, según las características especificadas por los usuarios

Mejorar la gestión interna de las empresas inmobiliarias

Herramientas administrativas, como un organigrama funcional o un manual de funciones, ayudan a identificar los puestos y las tareas que cada miembro de la empresa debe desempeñar. En el análisis interno de este trabajo de investigación, se encontró que la mayoría de las empresas inmobiliarias no disponen de estas herramientas, por lo que se recomienda trabajar en su desarrollo, para tener claramente definidas las funciones que cada uno de los empleados debe cumplir y, a su vez, permitir agilizar los procesos, la interacción y comunicación entre las distintas áreas o departamentos de las empresas, ayudando con ello a mejorar la gestión interna.

Asimismo, se debe incluir manuales de procedimientos de los principales trámites o servicios que brindan las empresas inmobiliarias, a fin de que los empleados cuenten con procedimientos formales que incluyan únicamente actividades que agregan valor al cliente.

Asesorar en la tramitología de los préstamos hipotecarios

Existen varias limitaciones que se les presentan a los clientes al momento de invertir en bienes inmuebles, una de ellas es la poca capacidad económica, es decir los clientes no cuentan con suficiente liquidez para la adquisición de propiedades; es por esto que, se debe buscar la manera de brindar facilidades de pago, entre estas la consecución de créditos hipotecarios ágiles, sin trámites engorrosos ni estancamientos en los procesos por falta de algún requisito o falta de conocimiento de los clientes. Las alianzas anteriormente sugeridas, juegan un papel fundamental en este proceso.

5.3.4. Perspectiva de cooperadores

Consolidar la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Azuay

A través de la vinculación y el fortalecimiento de la Asociación, las empresas obtendrán el respaldo que necesitan para establecer alianzas estratégicas con las entidades financieras; pues, es claro que, hoy por hoy, resulta importante mantener vínculos tanto con una asociación que respalde, como con entidades que permitan concretar negocios, a través de préstamos hipotecarios factibles, que le den al mercado la liquidez que requiere.

Con este objetivo, se pretende facilitar al cliente los trámites, que comúnmente son largos y complejos, y que en la mayoría de los casos no se llegan a concretar.

Es indispensable, que en un corto o mediano plazo, las empresas inmobiliarias del cantón, orienten sus esfuerzos a ser parte de este gremio, con el fin de mejorar la prestación de sus servicios.

Establecer alianzas estratégicas con diferentes actores del sector inmobiliario

Para mejorar los esfuerzos de las empresas inmobiliarias, en lo que se refiere a la captación de bienes inmuebles, se recomienda establecer vínculos con empresas constructoras, mismas que pueden servir como proveedores de bienes inmuebles, especialmente de casas, edificios y otros proyectos inmobiliarios.

Para alcanzar este objetivo, es preciso motivar a las empresas constructoras a beneficiarse de los servicios de una inmobiliaria, con la garantía de disminuir los tiempos de venta de sus proyectos.

Asimismo, se deben crear vínculos con empresas inmobiliarias ubicadas en otros cantones, para expandir la lista de opciones geográficas y captar nuevos mercados. Además de firmar convenios con entidades financieras públicas y privadas, como se explicó anteriormente, que conlleven a facilitar la tramitología que los clientes deben seguir para obtener préstamos hipotecarios.

5.3.5. Perspectiva de aprendizaje

Ampliar las habilidades, competencias y conocimiento del personal que forma parte de las empresas inmobiliarias

Una empresa con personal caracterizado por tener las habilidades, competencias y conocimientos necesarios en el desenvolvimiento de sus funciones, de seguro va a lograr una eficiencia mayor que aquellas empresas que no cuenten con ello; por tal motivo, es importante desarrollar programas de capacitación para el personal de todas las áreas, con el fin de alcanzar las destrezas necesarias para el aseguramiento de la eficiencia.

Retener empleados eficientes

Es importante para una empresa inmobiliaria, identificar e incentivar a los empleados considerados de alta eficiencia, quienes serán ejemplo para los demás. En este sentido, es transcendental contar con un registro de las ventas y captaciones de bienes inmuebles efectuados por los empleados, sobre todo de los aspectos que hayan generado un aporte en la mejora de los servicios. Así se podrá replicar las buenas prácticas entre los demás colaboradores y tendrá más empleados eficientes.

Crear una cultura organizacional centrada en el cliente

Crear una cultura organizacional implica instaurar en los empleados un conjunto de normas, valores e ideologías, orientadas a satisfacer a los clientes. Este es, sin duda, un objetivo clave, por excelencia, pues resulta ser la puerta de entrada a los cambios e innovaciones a nivel de procesos internos en la organización, y como consecuencia genera un valor de pertenencia en los clientes.

Implementar un sistema para gestionar la relación con los clientes (CRM)

Las empresas inmobiliarias deben contar con una base de datos de los clientes, en donde se llegue a identificar sus gustos, preferencias, necesidades y limitaciones. Conjuntamente a esto, generar una base de datos de los bienes inmuebles, que permita a la empresa realizar cruces entre las necesidades de los clientes y los bienes disponibles en el mercado, de tal modo que se pueda recomendar oportunamente las propiedades, según las características requeridas por los clientes.

5.4. Trazado del mapa estratégico

Una vez determinados los objetivos estratégicos, se procede a elaborar un mapa estratégico que permita conectar tales objetivos, a través de relaciones causales, que a su vez ayuden a entender la coherencia existente entre estos objetivos; asimismo, este mapa permitirá valorar la importancia de cada objetivo, agrupado en distintas perspectivas.

A continuación se presenta el mapa estratégico planteado especialmente para las empresas del sector inmobiliario:

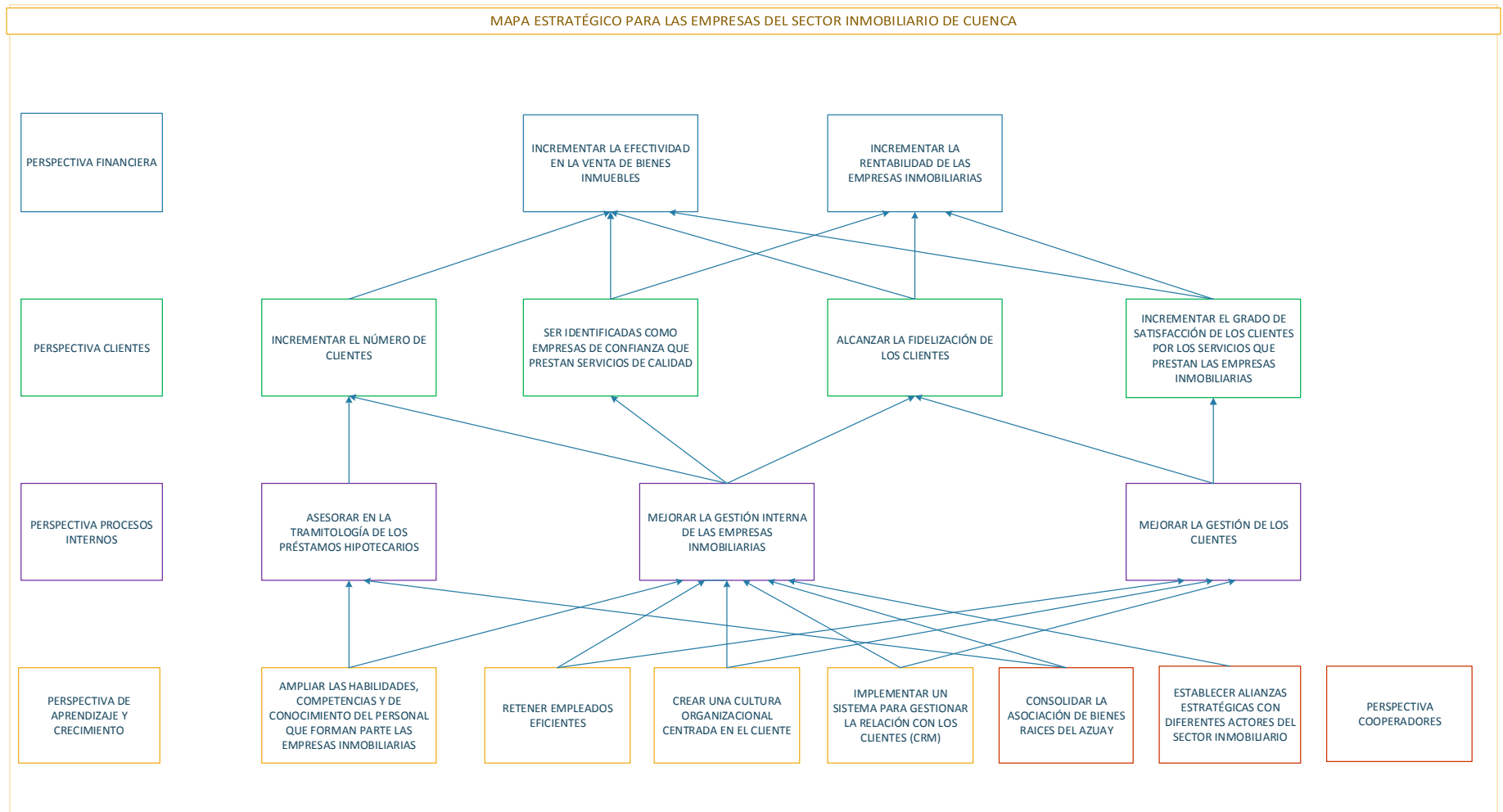


Figura 1. Mapa estratégico para el sector inmobiliario de Cuenca

Elaborado por: Las Autoras.

5.5. Establecimiento de indicadores de gestión

Una vez que se cuenta con el mapa estratégico, se requiere establecer indicadores de gestión que ayuden a visualizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos seleccionados. A continuación se detallan los indicadores de gestión, planteados para las empresas inmobiliarias:

Tabla 15. *Indicadores de gestión – objetivo estratégico 1*

Incrementar la efectividad en la venta de bienes inmuebles						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Porcentaje de ventas incrementado.	Este indicador muestra la eficiencia al momento de vender una propiedad, tomando en consideración que no siempre las ventas se concretan de manera inmediata y, a veces, es necesario mostrar una propiedad en múltiples ocasiones para poder realizar la venta.	%	Número de ventas realizadas	Satisfactorio $\geq 50\%$	Personal de ventas	Área de ventas
			/ número de veces que las propiedades han sido mostradas.	Aceptable $\geq 25\%$ y $< 50\%$	Gerente general	Gerencia general
				Insatisfactorio $< 25\%$		Periodo de recolección mensual
						Periodo de evaluación mensual

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 16. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 2

Incrementar la rentabilidad de las empresas inmobiliarias						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Porcentaje de rentabilidad considerando la utilidad neta y las inversiones realizadas.	Este indicador permite medir en que porcentaje la empresa está siendo rentable al establecer una relación entre la utilidad neta y la inversión o recursos que se utilizaron para alcanzar esa ganancia, dicho de otro modo, el resultado obtenido indica el porcentaje de rentabilidad que generó la inversión realizada o el porcentaje de crecimiento que tuvo dicha inversión.	%	$(\text{Utilidad neta}/\text{Inversión}) \times 100$	Satisfactorio $\geq 15\%$ Aceptable $\geq 10\%$ y $< 15\%$ Insatisfactorio $< 10\%$	Contador/a Personal financiero Gerente general	Departamento financiero Gerencia general Periodo de recolección mensual Periodo de evaluación semestral o anual
Porcentaje de rentabilidad considerando la utilidad neta y los ingresos.	Este indicador permite medir en qué porcentaje la empresa está siendo rentable, al establecer una relación entre la utilidad neta y los ingresos generados por la venta de bienes inmuebles	%	$(\text{Utilidad neta}/\text{Total de ingresos}) \times 100$	Satisfactorio $\geq 15\%$ Aceptable $\geq 10\%$ y $< 15\%$ Insatisfactorio $< 10\%$	Contador/a Personal financiero Gerente general	Departamento financiero Gerencia general Periodo de recolección mensual

(comisiones) y pagos por la prestación de otros servicios; es decir, el porcentaje de rentabilidad con respecto a los ingresos.					Periodo de evaluación semestral o anual	
Porcentaje de rentabilidad que genera cada tipo de bien inmueble.	Mediante este indicador, el personal de las empresas inmobiliarias podrá identificar los bienes de mayor rentabilidad.	%	(Comisiones obtenidas por la compra/venta/arriendo de cada bien inmueble/Total de comisiones que generan la compra/venta/arriendo de todos los bienes inmuebles)*100	Satisfactorio = 20% Aceptable > o = 10% Insatisfactorio < 10%	Contador/a Personal financiero Personal de ventas Gerente general	Área financiera Área de ventas Gerencia general Periodo de recolección mensual Periodo de evaluación semestral o anual

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 17. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 3

Ser identificadas como empresas de confianza que prestan servicios de calidad						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Porcentaje de clientes recomendados.	Este indicador permite medir el porcentaje de clientes que acudieron a la empresa por recomendación de clientes anteriores, lo cual significa que fueron clientes que confiaron en la empresa y obtuvieron los resultados esperados. Para medir este indicador se propone realizar mediante una encuesta en donde se pregunte al cliente nuevo a cerca de como llego a conocer y a acudir a la empresa, de tal modo que si la respuesta es porque le recomendaron, se obtendrá el porcentaje de clientes que hablo bien de la empresa, lo cual representaría una gran ventaja.	%	Encuesta: ¿De qué manera conoció sobre la empresa? -Recomendaciones -Internet -Otros	Satisfactorio, Recomendaciones $\geq 90\%$ Aceptable, Recomendaciones $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Insatisfactorio, Recomendaciones $< 75\%$	Gerente Personal	Gerencia general Área de ventas Recepcionista Periodo de evaluación luego de cada prestación de servicios Periodo de evaluación trimestral

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 18. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 4

Incrementar el número de clientes						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Porcentaje de clientes nuevos respecto al periodo anterior.	Este indicador permite medir el porcentaje de clientes nuevos que la empresa alcanzó a captar con respecto al periodo anterior, lo que ayuda a identificar si la empresa está cumpliendo con sus objetivos de incrementar su base de clientes o por el contrario está siendo ineficiente.	%	(Número total de clientes nuevos/Número total de clientes anteriores)*100	Satisfactorio $\geq 50\%$ Aceptable $\geq 30\%$ y $< 50\%$ Insatisfactorio $< 30\%$	Personal de ventas Asesor Gerente general	Área de ventas Gerencia general Periodo de recolección mensual Periodo de evaluación mensual
Incremento de número de clientes.	Este indicador medirá el incremento del número de clientes de la empresa inmobiliaria, producto de un adecuado marketing publicitario que dé a conocer a la misma. Para ello se procederá a realizar un análisis de los clientes atendidos en el mes anterior con respecto al mes actual, para así conocer si hubo incremento o disminución del número de clientes.	U	(Número de clientes atendidos en el mes anterior - número de clientes atendidos en el mes actual)	Esperado ≥ 7 Aceptable ≥ 4 y < 7 Crítico < 4	Personal de ventas Gerente general	Área de ventas Gerencia general Periodo de evaluación mensual

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 19. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 5

Incrementar el grado de satisfacción de los clientes						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Porcentaje trimestral de satisfacción de los clientes.	El porcentaje de satisfacción de los clientes, será obtenido a partir de una encuesta realizada a los clientes luego de haber utilizado los servicios de una empresa inmobiliaria, en donde se preguntará, si el grado de satisfacción por los servicios prestados fue; excelente, bueno, regular o malo. De tal manera se espera en un periodo de 12 meses alcanzar el 100% de clientes satisfechos.	%	Encuesta: El grado de satisfacción por los servicios brindados por una empresa inmobiliaria fue: -Excelente -Bueno -Regular -Malo	Satisfactorio $\geq 100\%$ Aceptable $\geq 80\%$ y $< 100\%$ Insatisfactorio $< 80\%$	Personal asignado a prestar los servicios de la empresa inmobiliaria al cliente Personal de ventas Gerente general	Gerencia general Área de ventas Periodo de recolección cada prestación de servicios Periodo de evaluación trimestral

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 20. *Indicadores de gestión – objetivo estratégico 6*

Alcanzar la fidelización de los clientes actuales y potenciales						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Porcentaje de clientes fieles o leales a la empresa.	Este indicador permite identificar el porcentaje de clientes que son leales a la marca, clientes satisfechos con la empresa pero que tienen a dirigirse a la competencia y el porcentaje de cliente insatisfechos que podrían dañar la imagen de la empresa; para que de esta manera los gerentes de las empresas inmobiliarias puedan analizar su desempeño, identificando si este es correcto o están cometiendo errores, de tal modo que les ayude a mejorar y alcanzar los objetivos establecidos.	U	Encuesta. Preguntar a los clientes: ¿Recomendaría la empresa a sus amigos o familiares? En la que los clientes tienen que responder con una puntuación desde 0 hasta 10.	Puntuación de: 9 a 10: clientes fieles, leales a la marca, considerados promotores. 7 a 8: clientes satisfechos, pero que pueden optar por la competencia, considerados pasivos. 0 a 6: clientes insatisfechos, que pueden dañar la imagen de la empresa, considerados detractores.	Vendedor Asesor Recepcionista Gerente general	Área de ventas Gerencia general

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 21. *Indicadores de gestión – objetivo estratégico 7*

Mejorar la gestión de los clientes									
Indicador	Descripción			Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia		Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Implementación de procedimientos	Este indicador permite constatar que los procedimientos estén enfocados en los clientes. Para alcanzar este objetivo se debe hacer uso de una herramienta CRM, que ayuda en la gestión de los clientes, permitiendo registrar información acerca de los gustos, preferencias, necesidades y limitaciones de los clientes; lo que ayudara a conocer de mejor manera la causa de fidelidad y satisfacción, ayudando de tal forma a la empresa manejar correctamente la cartera de clientes.			U	Verificar que la empresa haya implementado un manual de procedimientos enfocados en los clientes.	Satisfactorio: Implementación de un manual de procedimientos enfocados en los clientes Insatisfactorio: Manual de procedimientos enfocados en los clientes no implementado		Personal del área de planificación Gerente general	Área de planificación Gerencia general Periodo de recolección semestral Periodo de evaluación anual

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 22. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 8

Mejorar la gestión interna de las empresas inmobiliarias						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Implementación de un organigrama estructural y un manual de funciones	Este indicador permite verificar que la empresa haya establecido su estructura orgánica y un manual de funciones, herramientas que permitirán conocer claramente las actividades que cada empleado debe desarrollar, de tal modo que el desempeño esperado contribuya a mejorar la gestión de la inmobiliaria.	U	Verificar que la empresa inmobiliaria haya establecido un organigrama estructural y un manual de funciones.	Satisfactorio: Establecimiento del organigrama estructural y manual de funciones Insatisfactorio: organigrama estructural y manual de funciones no establecido.	Personal de talento humano Gerente general	Área de talento humano Gerencia general Periodo de recolección y evaluación anual
Implementación de un manual de procedimientos de las principales actividades	Este indicador permite verificar que la empresa haya implementado manuales de procedimientos de los principales trámites o servicios que realizan, pues estas herramientas permiten a los empleados contar con procedimientos formales que incluyan únicamente aquellas actividades que generan valor al cliente.	U	Verificar que la empresa inmobiliaria haya establecido un manual de procedimientos de los principales trámites y servicios que brindan	Satisfactorio: Establecimiento del manual de procedimientos Insatisfactorio: manual de procedimientos no establecido.	Personal de planificación Gerente general	Área de planificación Gerencia general Periodo de recolección y evaluación anual

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 23. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 9

Asesorar en la tramitación de los préstamos hipotecarios						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Porcentaje de clientes que la empresa inmobiliari a ayudó a obtener un préstamo hipotecario.	Este indicador permite medir la eficiencia de la empresa al momento en el cual un cliente desea obtener un préstamo hipotecario para financiar su bien inmueble, en donde la empresa interviene como intermediario entre la entidad financiera y el cliente, de tal modo que brinde la facilidad al cliente de obtener su préstamo. Indica el porcentaje en el cual se cumple este objetivo.	%	(Número de clientes a los cuales se les ayudó en la aprobación de un préstamo hipotecario/ Total de clientes que optaron por pagar mediante un préstamo hipotecario)*100	Satisfactorio $\geq 100\%$ Aceptable $\geq 90\%$ y $< 100\%$ Insatisfactorio $< 90\%$	Personal de ventas Asesor Personal de servicio al cliente Gerente general	Área de ventas Servicio al cliente Gerencia general Periodo de recolección cada que se realiza la venta del bien inmueble Periodo de evaluación semestral

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 24. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 10

Ampliar las habilidades, competencias y de conocimiento del personal que forma parte de las empresas inmobiliarias						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Número de capacitaciones recibidas anualmente.	El número de capacitaciones que los empleados reciban anualmente ayudara a los mismos a obtener mayores y mejores conocimientos acerca del área en la cual desempeñan, de tal modo que permita a la empresa contar con personal altamente profesional en su área.	U	Número de capacitaciones específicas de cada área/ Total de capacitaciones	Satisfactorio ≥ 2 Aceptable = 1 Insatisfactorio = 0	Personal del área de gestión de talento humano Gerente general	Área de gestión de talento humano Gerencia general Periodo de recolección semestral Periodo de evaluación anual

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 25. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 11

Retener empleados eficientes						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Tasa de retención de empleados eficientes	Este indicador se refiere al porcentaje de empleados eficientes que han abandonado su puesto de trabajo, considerando que los empleados deben obtener en su evaluación de desempeño una calificación mayor o igual al 80% para ser considerados como eficientes. Se espera que a esta tasa cada vez sea menor ya que el objetivo que se espera alcanzar, es que las empresas inmobiliarias cuenten con el 100% de empleados eficientes.	%	(Número de empleados eficientes que se han abandonado su puesto de trabajo/ Número total de empleados eficientes con los que cuenta la empresa)*100	Satisfactorio = 0% Aceptable >0% y < =10% Insatisfactorio = 100%	Gerente general Personal del área de gestión de talento humano	Gerencia general Área de gestión del talento humano Periodo de recolección mes Periodo de evaluación anual

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 26. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 12

Crear una cultura organizacional centrada en el cliente						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Número de capacitaciones recibidas anualmente	La medición de este objetivo se encuentra vinculada con los 3 indicadores antes establecidos que se describen a continuación: primero se debe empezar por identificar el número de capacitaciones que los empleados han recibido anualmente, pues para crear una cultura organizacional centrada en el cliente, es importante ampliar las habilidades y conocimientos de los empleados.	U	Número de capacitaciones específicas de cada área/ Total de capacitaciones	Satisfactorio ≥ 2 Aceptable $=1$ Insatisfactorio $= 0$	Gerente general Personal del área de gestión de talento humano	Gerencia General Área de gestión de talento humano Periodo de recolección semestral Periodo de evaluación anual
Implementación de un manual de procedimientos	Además se debe constatar que los procedimientos estén enfocados en los clientes, mismo que pueden ser realizados con la ayuda de un CRM.	U	Verificar que la empresa hay implementado un manual de procedimientos enfocados en los clientes	Satisfactorio: Implementación de un manual de procedimientos enfocados en los clientes	Responsable del área de planificación Gerente general	Área de planificación Gerencia general Periodo de recolección semestral Periodo de evaluación anual

enfocados en los clientes				Insatisfactorio: Manual de procedimientos enfocados en los clientes no implementado		
Implementación de una herramienta CRM	Asimismo para la creación de una cultura organizacional centrada en el cliente es necesario verificar si la empresa ha implementado o no una herramienta CRM, la cual ayuda a conocer los gustos, preferencia, necesidades y limitaciones de los usuarios.	U	Verificación de que una herramienta CRM se haya implementado	Satisfactorio: Implementación de la herramienta CRM Insatisfactorio: Herramienta CRM no implementada	Personal de operaciones y logística Técnico en informática Gerente general	Área de operaciones y logística Gerencia general Periodo de recolección anual Periodo de evaluación anual

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 27. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 13

Implementar un sistema para gestionar la relación con los clientes (CRM)						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Implementar una herramienta CRM.	Una herramienta CRM ayuda en la gestión de los clientes, permitiendo registrar información acerca de los gustos, preferencias, necesidades y limitaciones de los clientes. Además de contar con esta base de datos de clientes, también se debe implementar una base de datos de los bienes inmuebles, de tal modo que esta información se cruce, enfocándose en un asesoramiento pertinente de los bienes inmuebles, según las características exigidas por los clientes.	U	Verificación de que una herramienta CRM se haya implementado.	Satisfactorio: Implementación de la herramienta CRM Insatisfactorio: Herramienta CRM no implementada	Personal de operaciones y logística Técnico en informática Gerente general	Área de operaciones y logística Gerencia general Periodo de recolección anual Periodo de evaluación anual

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 28. *Indicadores de gestión – objetivo estratégico 14*

Consolidar la asociación de bienes raíces del Azuay para obtener grandes beneficios						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Número de empresas que se han integrado asociación	Este porcentaje permite identificar el número de empresas inmobiliarias que trimestralmente se vinculan con la asociación existente, la cual respalda a estas instituciones además de brindar grandes beneficios.	U	Número de empresas inmobiliarias que se vinculan a la asociación trimestralmente	Satisfactorio ≥ 5 Aceptable ≥ 3 y < 5 Insatisfactorio = 0	Gerente general	Gerencia general Periodo de recolección trimestral Periodo de evaluación semestral

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 29. Indicadores de gestión – objetivo estratégico 15

Establecer alianzas estratégicas con diferentes actores del sector inmobiliario						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Rango de tolerancia	Responsable de recolección	Áreas funcionales responsables del desempeño
Número de convenios firmados.	Mediante este indicador se obtendrá el número de contratos que las empresas firmaron con el objetivo de establecer alianzas con empresas constructoras y otras empresas inmobiliarias aledañas a otros cantones, se espera que una empresa inmobiliaria al menos mantenga una alianza estratégica con cada institución antes especificada.	U	Número de convenios firmados con empresas constructoras y empresas inmobiliarias	Satisfactorio ≥ 5 Aceptable ≥ 3 y < 5 Insatisfactorio $= 0$	Gerente general	Gerencia general Periodo de recolección trimestral Periodo de evaluación semestral

Elaborado por: Las Autoras.

Conclusiones y Recomendaciones

Por medio de la entrevista realizada a los gerentes de 30 empresas inmobiliarias, se logró conocer el funcionamiento de las empresas, así como su función dentro del mercado; se identificaron factores positivos y negativos, que han influenciado el rendimiento de estas, permitiendo realizar un estudio a nivel micro entorno e interno.

Por su parte, la investigación de mercados, realizada a los consumidores potenciales de las inmobiliarias, ayudó a determinar cuantitativamente la demanda potencial del mercado, identificando gustos, preferencias, necesidades y limitaciones de los clientes. Dentro de estos aspectos, se conoció también la forma de pago y las instituciones financieras preferidas por los usuarios para la adquisición de préstamos hipotecarios.

Adicionalmente, este estudio permitió identificar la forma en que los clientes visualizan a las empresas inmobiliarias y el grado o nivel de satisfacción obtenido por los servicios brindados por estas; se identificó, además, las inmobiliarias que se encuentran posicionadas en la mente de los consumidores, como son Mandato Paredes, Bienes Raíces Catedral y Bienes Raíces San Blas, y, por supuesto, los medios de difusión preferidos por el mercado, entre estos las redes sociales, páginas web y portales inmobiliarios.

Dentro de los principales gustos y preferencias, por parte de los consumidores, están:

- Preferencia por bienes inmuebles ubicados en las zonas urbanas, en parroquias como El sagrario (Centro Histórico), Yanuncay (Misicata, Av. Don Bosco y Av. Primero de Mayo), Totoracocha, San Sebastián (Av. Ordoñez Lasso, Puertas del Sol, El Cebollar, Racar), Sucre (Av. Remigio Crespo, Av. Solano), Monay (Av. 24 de

Mayo), El Vecino (Ochoa León), Machángara (Río Sol), Huayna Capac (Av. 10 de Agosto) y Bellavista (Miraflores).

- El tipo de vivienda con mayor preferencia, son las casas.
- Además, el estudio determinó preferencias por adquirir bienes inmuebles en los cantones o sectores, como: Santa Isabel (Valle de Yunguilla), Paute, Gualaceo, Guayaquil, Salinas y General Villamil Playas, entre los más importantes.

Por otro lado, también se pudo conocer que la adquisición de bienes inmuebles en la ciudad de Cuenca, se da principalmente por motivos de inversión y vivienda; sin embargo, al momento de invertir, se presentan varios factores limitantes, como la ley de plusvalía, la poca capacidad económica de la población y, finalmente, los trámites complejos y, a veces, extensos para la adquisición de préstamos.

El presente estudio resalta una escasa demanda (24%) para las empresas inmobiliarias a la hora de comprar o vender bienes inmuebles en Cuenca, por lo que es deber de estas empresas enfocar sus esfuerzos de publicidad en un mercado potencial (76%), llegando con mensajes claros sobre las ventajas de acceder a sus servicios.

En base a todo el estudio realizado a nivel macro entorno, micro entorno e interno y haciendo uso de la matriz FODA fue posible realizar un diagnóstico correcto del sector, identificando factores positivos (fortalezas y oportunidades), los cuales fueron utilizados en el establecimiento de las estrategias competitivas, mismas que se especifican en el siguiente párrafo, para de esta manera brindar a las empresas alternativas que conduzcan a disminuir o eliminar los riesgos que ocasionan los factores negativos (debilidades y amenazas), dinamizando el funcionamiento de las empresas inmobiliarias desde un enfoque orientado a los clientes, ya que son el eje principal del mercado inmobiliario.

Entre las estrategias competitivas que se proponen en presente trabajo de investigación con la finalidad de que las empresas inmobiliarias alcancen un correcto posicionamiento en el mercado objetivo, se tienen: estrategias de diferenciación basada en crear una cultura organizacional enfocada en cliente, penetración y desarrollo de mercados, potenciar los medios de publicidad virtuales, fortalecer las alianzas estratégicas y redes de negocios con los principales actores del sector inmobiliario, fortalecer el desarrollo organizacional y talento humano, y desarrollar sistemas de información para mejorar la gestión de la relación con los clientes.

Finalmente, se ha demostrado que el cuadro de mando integral es una herramienta cuya finalidad es la de mejorar el desempeño de las empresas y que esta puede ser utilizada fácilmente por los gerentes de las inmobiliarias. Asimismo, se encuentra el modelado del mapa estratégico, que permite entender la relación causal de los objetivos estratégicos y visualizar de manera gráfica las estrategias de la empresa. Para que esto sea debidamente controlado, se han definido un conjunto de indicadores de gestión que permitirán medir y evaluar la consecución de los objetivos estratégicos propuesto en este trabajo de titulación.

Bibliografía

- APIVE. (Septiembre de 2017). *Impacto de la Ley de Plusvalía en el sector inmobiliario*. Encuesta, Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador. Obtenido de <http://www.apive.org/biblioteca/index.php/download/encuesta-septiembre-2017/>
- BCE. (Junio de 2017). Banco Central del Ecuador. *Economía del Ecuador*. Quito. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1024-la-prevision-de-crecimiento-de-ecuador-se-ajusta-a-15-en-2017>
- BCE. (Septiembre de 2017). Banco Central del Ecuador. *PIB Ecuador, cuentas nacionales trimestrales, Boletín N 100*. Quito. Obtenido de PIB del Ecuador en los ultimos 11 años: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- BCE. (2017). Banco Central del Ecuador. *Sector monetario y financiero, del 2007 al 2017*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/761>
- BIESS. (Agosto de 2017). Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *Tasas de interés vigentes hasta agosto de 2017*. Obtenido de <https://www.biess.fin.ec/files/ley-transparencia/tarifario/2017/tarifario/TASAS%20DE%20INTERES%20AFICHE%20CREDITO%20AGOSTO%202017.pdf>
- Diario El Telégrafo. (26 de Julio de 2017). Ley contra la especulación de la tierra. *Diario El Telégrafo*.
- Diario El Tiempo. (28 de Febrero de 2015). En Cuenca viven más de 8.000 estadounidenses. *Diario El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/cuenca/2/349179/en-cuenca-viven-mas-de-8-000-estadounidenses>
- Diario El Tiempo. (6 de Diciembre de 2016). Sector inmobiliario aspira un equilibrio en el 2017. *Diario El Tiempo*, pág. 2. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/11/403752/sector-inmobiliario-aspira-un-equilibrio-en-2017>
- Diario El Universo . (25 de Julio de 2016). Poca demanda de bienes en Ecuador. *Diario El Universo*.
- Evoli, J. (1 de Enero de 2009). Crisis inmobiliaria con pensamiento positivo y estratégico. 12. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuausp/reader.action?docID=3181704>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de los antiguos alumnos*, 34. Obtenido de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127_1_VIRTUAL/Cont

enidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%2011/EL%20BALANCED%20SCORECARD%20-%20AYUDANDO%20A%20IMPLANTAR%20LA%20ESTRATEGIA.pdf

INEC. (2017). *Directorio de empresas*. Obtenido de <http://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/VDATOS2-war/paginas/administracion/direcEmpresarial.xhtml>

INEC. (Septiembre de 2017). *Encuesta nacional de empleo desempleo y subempleo, composición de los empleados por rama de actividad*. Obtenido de Composición del Empleo en el Ecuador: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017_M.Laboral.pdf

INEC. (Octubre de 2017). Índice de precios de la construcción nivel nacional. *Índice de precios de la construcción nivel provincial*. Quito. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//indice-de-precios-de-la-construccion/>

Jacques, J. (1993). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw Hill.

Jiménez, J. (10 de Enero de 2017). Desarrollo del sector inmobiliario en el Ecuador. *INNOVA Research Journal*, II(2), 62-71. Obtenido de <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/123/224>

Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *El cuadro de mando integral: The balanced scored card*. Barcelona: Gestión 2000.

RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española* (Vigesimotercera ed.). España. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=LestGHS>

Sapag, Nassir. (2011). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación* (Segunda ed.). Chile: Pearson. Obtenido de http://daltonorellana.info/wp-content/uploads/sites/436/2014/08/Proyectos_de_Inversion_Nassir_Sapag_Chain_2Edic.pdf

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson Education. Obtenido de [http://aulavirtual.iberioamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberioamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)

Anexos

Anexo 1. Cuestionario dirigido a los gerentes de empresas inmobiliarias

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



CUESTIONARIO

Área de Planificación

1. ¿Dispone la empresa de un plan estratégico?
☐ SI
☐ NO
2. ¿El personal de la empresa tiene conocimiento del plan estratégico?
☐ SI
☐ NO
3. ¿Para la toma de decisiones considera lo establecido en el plan estratégico?
☐ SI
☐ NO
4. ¿Utiliza indicadores de desempeño para la medición de sus objetivos estratégicos?
☐ SI
☐ NO

Área financiera

5. ¿En los últimos 3 años, cuál ha sido el comportamiento de los ingresos de la empresa? Justifique su respuesta
.....
.....
6. ¿Considera que se requiere una fuerte inversión de capital para emprender un negocio inmobiliario?
☐ SI
☐ NO

7. Indique en orden de importancia los bienes inmuebles que generan mayor rentabilidad para su negocio. (Siendo 1 más importante y 5 menos importante).

- ☐ Casas
- ☐ Villas
- ☐ Departamentos
- ☐ Suites
- ☐ Terrenos
- ☐ Quintas
- ☐ Haciendas
- ☐ Locales comerciales
- ☐ Otros.....

8. ¿Reinvierte parte de sus utilidades en su negocio?

- ☐ SI
- ☐ NO

Área de Comercialización

9. ¿Qué tipo de servicios brinda a sus clientes?

- ☐ Compra de inmuebles
- ☐ Venta de inmuebles
- ☐ Arriendo de inmuebles
- ☐ Servicios de avalúos
- ☐ Asesoramiento
- ☐ Realización de tramites
- ☐ Otros.....

10. ¿Cuáles son los bienes inmuebles que ofrece?

- ☐ Casas
- ☐ Villas
- ☐ Departamentos
- ☐ Suites
- ☐ Terrenos
- ☐ Quintas
- ☐ Haciendas
- ☐ Locales comerciales
- ☐ Otros.....

11. ¿De los siguientes medios de publicidad, cuáles considera son de mayor importancia y que han generado resultados favorables?

- ☐ Páginas web
- ☐ Portales inmobiliarios
- ☐ Redes sociales
- ☐ Radio
- ☐ Televisión
- ☐ Otros.....

12. ¿Qué es lo que sus clientes valoran más del servicio que brinda?

- ☐ Calidad del servicio
- ☐ Atención
- ☐ Asesoramiento
- ☐ Precio
- ☐ Otros.....

13. ¿Cuáles son los bienes inmuebles más demandados por los clientes? (Siendo 1 el más demandado y 5 el menos demandado).

- ☐ Casas
- ☐ Villas
- ☐ Departamentos
- ☐ Suites
- ☐ Terrenos
- ☐ Quintas
- ☐ Haciendas
- ☐ Locales comerciales
- ☐ Otros.....

14. ¿Cuáles son sus principales clientes?

- ☐ Hogares
- ☐ Empresas
- ☐ Extranjeros
- ☐ Otros.....

15. ¿Cómo considera el nivel de competitividad del mercado inmobiliario?

- ☐ Muy alto
- ☐ Alto
- ☐ Medio
- ☐ Bajo
- ☐ Muy bajo

16. ¿En el mercado inmobiliario cuáles considera que han sido sus mayores competidores?

- ☐ Empresas inmobiliarias
- ☐ Constructoras
- ☐ Profesionales de la construcción
- ☐ Entidades públicas
- ☐ Otros.....

17. ¿Cuál es la política de forma de pago que maneja su negocio?

- ☐ Contado
- ☐ Crédito directo
- ☐ Financiamiento con entidades financieras
- ☐ Otros.....

18. ¿Cuáles son los sectores del cantón Cuenca en donde se demanda mayor cantidad de bienes inmuebles?

.....
.....

19. ¿Existen otros mercados fuera del cantón Cuenca en donde la demanda de bienes inmuebles es importante para su negocio?

- ☐ SI
- ☐ NO

¿Dónde?.....
.....

20. ¿Cuenta su negocio con sucursales?

- ☐ SI
- ☐ NO

En caso de que la respuesta sea SI, escriba el número de sucursales e indique si se encuentra dentro o fuera de cantón Cuenca.

.....

Área de Desarrollo organizacional y talento humano

21. ¿La empresa dispone de un organigrama estructural?

- ☐ SI
- ☐ NO

22. ¿La empresa dispone de un manual de funciones?

- ☐ SI
- ☐ NO

23. ¿En qué áreas considera se debe capacitar al personal?

- ☐ Planificación
- ☐ Administración y finanzas en bienes raíces
- ☐ Comercialización y marketing inmobiliario
- ☐ Técnicas de negociación
- ☐ Legal
- ☐ Otros.....

24. ¿Cuáles son los incentivos que utiliza para motivar al personal?

- ☐ Comisiones
- ☐ Reconocimientos
- ☐ Ascensos
- ☐ Otros.....

25. ¿Cuántos empleados tienen su negocio?

.....

26. ¿Qué sistema de remuneración utiliza?

- ☐ Fijo
- ☐ Variable (en función del monto de ventas)
- ☐ Otros.....

Área de operaciones y logística

27. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para poder captar bienes inmuebles?

.....
.....
.....

28. ¿Cuáles son las condiciones a las que un bien inmueble se encuentra sujeto para ponerlo a la venta?

- ☐ Procesos legales
- ☐ Adecuaciones y mejoras
- ☐ Otros.....

29. ¿Cómo realiza el avalúo de los bienes inmuebles? Considera que existe especulación.

.....
.....

30. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

.....
.....

31. ¿Mantiene vínculos con actores del sector inmobiliario? Justifique su respuesta

.....
.....

Área Legal

32. ¿Qué opinión tiene sobre las normativas y regulaciones actuales?

.....
.....

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2. Cuestionario dirigido a los consumidores



CUESTIONARIO

En el contexto del desarrollo de un trabajo de investigación académico, se ha creído conveniente realizar una investigación de mercado que permita conocer las tendencias del mercado de comercialización de bienes inmuebles de la ciudad de Cuenca. Bajo esta consideración solicitamos de la manera más encarecida se sirva dar contestación a las siguientes interrogantes:

1. ¿Ha realizado en alguna ocasión la compra o venta de bienes inmuebles?

- 1) SI ☐
- 2) NO ☐

Nota: si su respuesta es sí, continúe a la pregunta 2, caso contrario a la pregunta 5

2. ¿La compra o venta del bien inmueble realizó mediante una inmobiliaria?

- 1) SI ☐
- 2) NO ☐

Nota: si su respuesta es sí, continúe a la pregunta 3, caso contrario a la pregunta 5

3. ¿Tiene de preferencia alguna inmobiliaria?

- 1) SI ☐
- 2) NO ☐

Nombre de la inmobiliaria _____

4. El grado o nivel de satisfacción ha sido

- 1) Excelente ☐
- 2) Muy bueno ☐
- 3) Bueno ☐
- 4) Regular ☐
- 5) Malo ☐

5. **¿Qué medio de publicidad considera que es el mejor para obtener información de los bienes inmuebles que ofertan las inmobiliarias?**

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1) Sitio web propio | |
| 2) Portales inmobiliarios | |
| 3) Redes sociales | |
| 4) Aprendizaje (boca en boca) | |
| 5) Radio | |
| 6) Televisión | |
| 7) Otros | |

6. **¿Cómo considera la información que brindan las empresas inmobiliarias mediante los medios de publicidad antes seleccionados?**

- | | |
|--------------|--|
| 1) Muy buena | |
| 2) Buena | |
| 3) Regular | |
| 4) Mala | |

7. **¿Cuáles son las inmobiliarias que recuerda?**

8. **¿Qué razones le motivan para la adquisición de un bien inmueble?**

- | | |
|--------------|--|
| 1) Vivienda | |
| 2) Negocio | |
| 3) Inversión | |
| 4) Otros | |

9. **¿De qué manera ha tratado de comprar, vender o arrendar un bien inmueble?**

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1) Mediante una empresa inmobiliaria | |
| 2) Por cuenta propia | |
| 3) Corredores inmobiliarios | |
| 4) Nunca | |
| 5) Otros | |

10. **¿Cuántas veces ha utilizado los servicios de una inmobiliaria?**

- | | |
|---------------------|--|
| 1) Una vez | |
| 2) Dos veces | |
| 3) Más de dos veces | |
| 4) Ninguna | |

11. ¿Qué es lo que más valora o valoraría al utilizar los servicios de una inmobiliaria?

- 1) Calidad
- 2) Atención
- 3) Asesoramiento
- 4) Precio
- 5) Otros _____

12. ¿Al adquirir un bien inmueble que forma de pago prefiere?

- 1) Contado
- 2) Crédito directo
- 3) Financiamiento entidades financieras
- 4) Otros _____

13. Con que entidad financiera prefiere realizar préstamos hipotecarios

- 1) BIESS
- 2) Institución financieras privadas (bancos o cooperativas)

14. ¿En qué sectores del cantón Cuenca prefiere adquirir un bien inmueble?

15. ¿En qué lugares fuera del cantón Cuenca prefiere adquirir un bien inmueble?

16. ¿Qué tipo de vivienda es de su preferencia?

- 1) Casa
- 2) Departamento
- 3) Suite
- 4) Hacienda
- 5) Quinta
- 6) Otros _____

17. ¿Considera que la Ley de Plusvalía afectado la compra venta de bienes inmuebles?

- 1) SI
- 2) NO

18. ¿Qué inconveniente tiene para adquirir un bien inmueble?

- 1) Capacidad económica
- 2) Fuentes de financiamiento
- 3) Falta de información
- 4) Otros _____

¡Gracias por su colaboración!

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 05 de julio de 2017, conoció la petición de los estudiantes **GABRIELA ALEXANDRA BERMEO BARRETO** con código 64008 y **KARLA ELIZABETH FAJARDO MOROCHO** con código 69775, quienes tienen aprobado más del 80% de créditos de su malla curricular, y que presentan el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR INMOBILIARIO ORIENTADO AL MERCADO DE LA CIUDAD DE CUENCA"**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Director** al ingeniero **Lenín Erazo Garzón** y como miembros del Tribunal Examinador al economista Xavier Patiño Aguilera y al ingeniero Iván Astudillo Córdova. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **05 de enero de 2018**, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, julio 06 de 2017


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

rcer.-



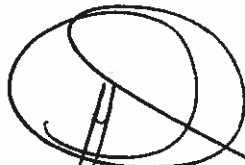
JULIO 2017 • ABRIL 2018

ACTIVIDAD	AÑO 2018																															AÑO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
	ENERO 2018							FEBRERO							MARZO							ABRIL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
3-07	10-10	17-10	24-10	31-10	07-11	14-11	21-11	28-11	05-12	12-12	19-12	26-12	02-01	09-01	16-01	23-01	30-01	06-02	13-02	20-02	27-02	06-03	13-03	20-03	27-03	03-04	10-04	17-04	24-04	01-05	08-05	15-05	22-05	29-05	05-06	12-06	19-06	26-06	03-07	10-07	17-07	24-07	31-07	07-08	14-08	21-08	28-08	04-09	11-09	18-09	25-09	02-10	09-10	16-10	23-10	30-10	06-11	13-11	20-11	27-11	04-12	11-12	18-12	25-12	01-01	08-01	15-01	22-01	29-01	05-02	12-02	19-02	26-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07	29-07	05-08	12-08	19-08	26-08	02-09	09-09	16-09	23-09	01-10	08-10	15-10	22-10	29-10	05-11	12-11	19-11	26-11	03-12	10-12	17-12	24-12	31-12	07-01	14-01	21-01	28-01	04-02	11-02	18-02	25-02	03-03	10-03	17-03	24-03	31-03	07-04	14-04	21-04	28-04	05-05	12-05	19-05	26-05	02-06	09-06	16-06	23-06	01-07	08-07	15-07	22-07</

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR INMOBILIARIO ORIENTADO AL MERCADO DE LA CIUDAD DE CUENCA"**, presentado por las estudiantes **Gabriela Alexandra Bermeo Barreto** con código **64008** y **Karla Elizabeth Fajardo Morocho** con código **69775**, previa a la obtención del grado de Ingenieras Comerciales, para el día **LUNES 19 DE JUNIO DE 2017 A LAS 19h20.**

Cuenca, 14 de junio de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Lenin Erazo Garzón

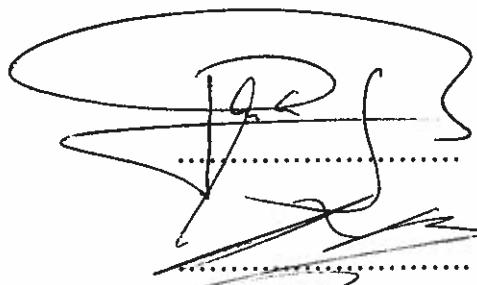
Econ. Xavier Patiño Aguilera

Ing. Iván Aspillero Córdova

mjmr/

Notizado
Jun/19
Chito

No podrá asistir
por comparencia
presencial
haber aviso con mes en tiempo
en el futuro



..... Comunicado
Sib. Silu Mdina
Secretaria.
16/06/17.

Comunicado OK.
14-07-17
El Bermeo.

REGISTRO DE LA UNIDAD DE TITULACION ESPECIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 14-06-2017

Estudiante: Bermeo Barreto Gabriela Alexandra y Fajardo Morocho Karina Elizabeth

Nuevo Procedimiento.





Cuenca, 13 de junio de 2017

Oficio: EA-1265-2017-UDA

Ingeniero

OSWALDO MERCHÁN MANZANO

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Bermeo Barreto Gabriela Alexandra con código 64008 y Fajardo Morocho Karla Elizabeth con código 69775 tema: "ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR INMOBILIARIO ORIENTADO AL MERCADO DE LA CIUDAD DE CUENCA", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

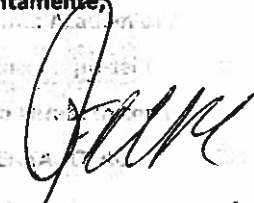
Director:

Ing. Erazo Garzon Lenin Xavier

Tribunal sugerido:

Econ. Patiño Aguilera Xavier Marcelo
Ing. Astudillo Córdova Iván Fernando

Atentamente,


ECO. ANDREA FREIRE PESÁNTEZ
Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: **Gabriela Alexandra Bermeo Barreto** con código **64008** y **Karla Elizabeth Fajardo Morocho** con código **69775**
 1.2 Director sugerido: Ing. Lenin Erazo Garzón
 1.3 Codirector (opcional): _____
 1.4 Tribunal: Econ. Xavier Patiño Aguilera/ Ing. Iván Astudillo Córdova
 1.5 Título propuesto: **"ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR INMOBILIARIO ORIENTADO AL MERCADO DE LA CIUDAD DE CUENCA"**
 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones: ☒

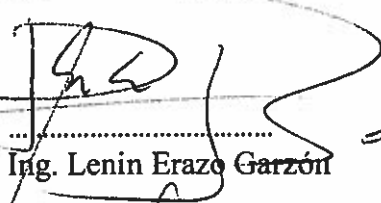
- Adecuación del objetivo general que describa
explícitamente a las empresas del sector
inmobiliario

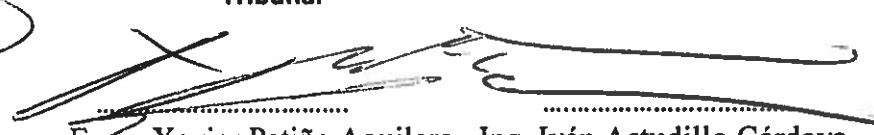
1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. Lenin Erazo Garzón

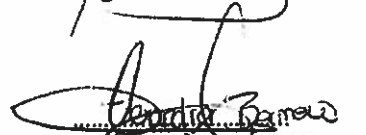
1.6.4 No aceptado

• Justificación:

Tribunal


 Ing. Lenin Erazo Garzón


 Econ. Xavier Patiño Aguilera Ing. Iván Astudillo Córdova


 Srta. Gabriela Alexandra Bermeo Barreto


 Srta. Karla Elizabeth Fajardo Morocho


 Dra. Jenny Rios Coello
 Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: día LUNES 19 DE JUNIO DE 2017 A LAS 19h20



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: Gabriela Alexandra Bermeo Barreto con código 64008 y Karla Elizabeth Fajardo Morocho con código 69775

1.2 Director sugerido: Ing. Lenin Erazo Garzón

1.3 Codirector (opcional):

1.4 Título propuesto: "ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR INMOBILIARIO ORIENTADO AL MERCADO DE LA CIUDAD DE CUENCA"

1.5 Revisores (tribunal): Econ. Xavier Patiño Aguilera/ Ing. Iván Astudillo Córdova

1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto	/			
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			



Objetivos específicos				
14.¿Concuerdan con el objetivo general?	/			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	/			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/			



Guía para Trabajos de Titulación

1. Protocolo/Rúbrica

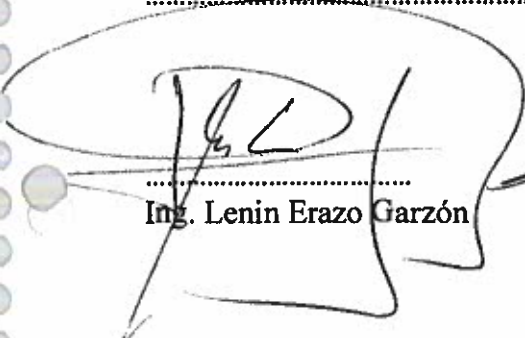
(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....



.....

Ing. Lenin Erazo Garzón



.....

Econ. Xavier Patiño Aguilera Ing. Iván Astudillo Córdova



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1.Nombre del Estudiante: Gabriela Alexandra Bermeo Barreto/ 064008 y Karla Elizabeth Fajardo Morocho/ 69775.

1.1.1. Código: 064008/069775

1.2.Director sugerido: Ing. Lenin Xavier Erazo Garzón

1.3.Docente metodólogo: Dr. Carlos Wilfrido Guevara Toledo

1.4.Título propuesto: Estrategias competitivas para el sector inmobiliario orientado al mercado de la ciudad de Cuenca.

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		✓	
3. ¿Es conciso?	/		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?			—	
13. ¿Es factible de verificación?			—	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		✓	



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?				
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?				
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		/	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO

DIRECTOR



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ALMACENAMIENTO

REPOSICIÓN

REPOSICIÓN

REPOSICIÓN

Lugar de Almacenamiento
E: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 12 de Junio del 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros Gabriela Alexandra Bermeo Barreto con C.I. 0105335343, código estudiantil 64008 y Karla Elizabeth Fajardo Morocho con C.I. 0302209028, código estudiantil 69775; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "Estrategias competitivas para el sector inmobiliario orientado al mercado de la ciudad de Cuenca" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Gabriela Bermeo

Karla Fajardo

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **BERMEO BARRETO GABRIELA ALEXANDRA**, con código **64008**,
alumna de la Escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado más del
80% de créditos de su malla curricular.

Que, la señorita **BERMEO BARRETO GABRIELA ALEXANDRA**, se encuentra
matriculada en la materia de **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**, para el
período Marzo-Julio / 2017.

Cuenca, 01 de junio de 2017



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Escuela de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Cuenca, Azuay

Derecho No. 001-001-000157671
mjmr.-

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **FAJARDO MOROCHO KARLA ELIZABETH**, con código **69775**,
alumna de la Escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado más del
80% de créditos de su malla curricular.

Que, la señorita **FAJARDO MOROCHO KARLA ELIZABETH**, se encuentra
matriculada en la materia de **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**, para el
período Marzo-Julio / 2017.

Cuenca, 31 de mayo de 2017



Derecho No. 001-010-000118542

mjmr.-



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 12 de Junio del 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

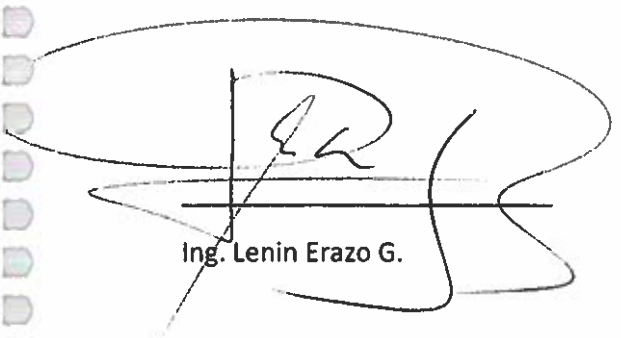
De mi consideración,

Yo, **Lenín Xavier Erazo Garzón** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, "**Estrategias competitivas para el sector inmobiliario orientado al mercado de la ciudad de Cuenca**", realizado por los estudiantes **Gabriela Alexandra Bermeo Barreto**, con código estudiantil 64008 y **Karla Elizabeth Fajardo Morocho**, con código estudiantil 69775, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente



Ing. Lenin Erazo G.



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 28 de Junio del 2017

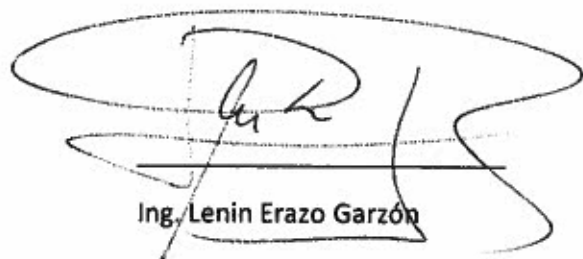
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Lenin Xavier Erazo Garzón** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"Estrategias competitivas para el sector inmobiliario orientado al mercado de la ciudad de Cuenca"**, realizado por la estudiante **Gabriela Alexandra Bermeo Barreto**, con código estudiantil 64008 y **Karla Elizabeth Fajardo Morocho**, con código estudiantil 69775. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente



Ing. Lenin Erazo Garzón



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Estrategias competitivas para el sector inmobiliario orientado al mercado de la ciudad de Cuenca

Nombre de Estudiante(s):

Bermeo Barreto Gabriela Alexandra

Fajardo Morocho Karla Elizabeth

Director(a) sugerido(a):

Ing. Lenin Xavier Erazo Garzón (MBA)

Cuenca - Ecuador

2017

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Bermeo Barreto Gabriela Alexandra – Fajardo Morocho Karla Elizabeth

1.1.1. Código

Ua064008 – Ua069775

1.1.2. Contacto

Bermeo Gabriela

Teléfono: 2-864-666

Celular: 0958794706

Correo Electrónico: alexgab_9@hotmail.com

Fajardo Karla

Teléfono: 2-236-102

Celular: 0983086791

Correo Electrónico: karlafajardo83@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Ing. Lenin Erazo Garzón (MBA)

1.2.1. Contacto:

Celular: 0991828833

Correo Electrónico: lerazo@uazuay.edu.ec

1.3. Asesor Metodológico: Guevara Toledo, Carlos Wilfrido, Dr.

1.4. Tribunal designado:

1.5. Aprobación:

1.6. Línea de Investigación de la Carrera:

11 Organización y dirección de empresas

1.6.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.6.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.7. Área de Estudio:

Planificación estratégica

1.8. Título Propuesto:

Estrategias competitivas para el sector inmobiliario orientado al mercado de la ciudad de Cuenca.

1.9. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Cuenca es una ciudad que se caracteriza por su arquitectura y por su alta calidad de vida que ofrece; por lo tanto esto ha sido motivo para que personas extranjeras y/o nacionales hayan elegido a esta ciudad como su destino de vida; lo que ha ayudado a que años atrás aumente la demanda en el sector inmobiliario; sin embargo a partir del año 2015 este sector se ha visto afectado por muchos factores políticos y económicos que han ocasionado que las ventas disminuyan. Las características mencionadas anteriormente han sido motivo para proponer estrategias competitivas que contribuyan a la reactivación del mercado inmobiliario de la ciudad.

2.2. Problemática

Desde julio de 2015 se registra una disminución de las ventas del sector inmobiliario y se ha mantenido hasta la actualidad debido a que en el Ecuador a partir del mes de diciembre del 2016 se ha implementado el proyecto de plusvalía; sin embargo existe un periodo de transición para que los Gobiernos Autónomos Descentralizados y los Municipios puedan actualizar sus catastros; por lo que empezaría a regir en el año 2019. Esto ocasiona a que la construcción disminuya un 10% este año según datos del Banco Central; otros factores importantes que han influenciado son la ley de las herencias que se encuentra vigente y la crisis económica en la que se encuentra el país. Esto ha ocasionado que la población presente temor frente a las medidas tomadas por el gobierno, lo que ha llevado a que se disminuya el nivel de inversión en bienes inmuebles.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Mediante un proceso de planeación estratégica es posible comprender la situación actual del sector inmobiliario y formular estrategias organizacionales que permitan a las empresas del sector inmobiliario alcanzar ventajas competitivas?

2.4. Resumen

La presente investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta de estrategias competitivas con sus indicadores de gestión para el sector inmobiliario de la ciudad de Cuenca, se estudiará la situación actual a la cual se enfrenta este sector debido a la disminución de la demanda ocasionada por distintos factores políticos y económicos como son las leyes y proyectos que en los últimos años el gobierno ha implementado y que sin duda alguna han generado grandes problemas para las empresas inmobiliarias. Para identificar estos problemas se usará técnicas y herramientas administrativas que permitan formular el direccionamiento estratégico y las estrategias competitivas necesarias que ayuden a los gerentes de estas empresas

a tomar decisiones acertadas frente a los problemas presentes y futuros; y que contribuyan a la reactivación del mercado inmobiliario.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Planificación Estratégica

Definición

Es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas; todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y de los recursos disponibles. (Evoli, 2009).

Permite realizar un análisis del macro entorno en donde se identificarán factores tecnológicos, políticos, económicos, sociales y ambientales y del micro entorno que determina cuales son los proveedores, la competencia, los intermediarios, y el mercado, y un último análisis es el interno que estudia a cada organización. Este análisis permitirá identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la organización.

Ventajas

- Mejora el desempeño de las empresas.
- Ayuda a solucionar los problemas que se presentan dentro de las empresas.
- Introduce una forma moderna de dirigir las empresas.

Etapas

Según Chiavenato (2011) las etapas de la planificación estratégica son:

1. **Determinación de los objetivos empresariales:** se establecen en función de la misión y visión de las empresas. Los objetivos son el propósito, aquello que la empresa está planeando alcanzar. se pueden formular objetivos organizacionales de acuerdo a varios factores como: la utilidad, la expansión, la seguridad y/o la autonomía e independencia.
2. **Análisis ambiental externo:** incluye el entorno general, más alejado de la empresa y contemplará una dimensión económica, política, sociocultural, tecnológica, legal, etc. Este análisis también incluye la identificación de las oportunidades para que puedan ser aprovechadas y de las amenazas que serán neutralizadas.
3. **Análisis organizacional interno:** implica un análisis de los recursos que dispone o pueda disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. se dice también que es un diagnóstico de cómo está funcionando la empresa y como ha funcionado en el pasado; y va a permitir identificar las fortalezas y debilidades de las empresas. Las fortalezas ayudan a la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las debilidades son limitaciones que dificultan el logro de tales objetivos.
4. **Formulación de estrategias y elección de la estrategia organizacional:** a partir de los objetivos organizacionales y luego de un análisis FODA, la administración debe definir las estrategias; aquellas que ayuden a aprovechar las fortalezas y oportunidades para neutralizar las debilidades y amenazas.



5. **Elaboración del plan estratégico:** es una manera de poner en práctica la estrategia organizacional, mientras la estrategia se preocupa por el ¿Qué hacer? Para alcanzar los objetivos organizacionales, el plan estratégico se preocupa de ¿Cómo hacer? o qué camino seguir para la consecución de dichos objetivos, teniendo en cuenta el diagnóstico interno y externo de las empresas.
6. **Implantación mediante planes tácticos y organizacionales:** implementar significa poner los planes en acción, esta etapa se refiere a los pasos que el administrador debe seguir para lograr que sus subordinados y otras personas realicen los planes establecidos, es decir es la ejecución del plan estratégico.

Principios

Precisión.- debe ser entendida por todos los subordinados e implicados, es importante que pueda ser verificada; también deben definirse los criterios para evaluar sus logros.

Participación.- es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.

Integración.- es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.

Realismo.- es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Planear Estratégicamente

En base al concepto de planificación estratégica se puede decir que es una herramienta que ayudará a la consecución de los objetivos de este trabajo, ya que permite obtener información interna y externa del medio en el cual se desarrolla el sector inmobiliario con el propósito de evaluar la situación actual y los cambios a los cuales se enfrenta para así tomar decisiones estratégicas que puedan contribuir a la solución de problemas futuros.

2.6. Hipótesis

Ninguna

2.7. Objetivo General

Elaborar una propuesta de estrategias competitivas para el sector empresarial inmobiliario de la ciudad de Cuenca.

2.8. Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis y diagnóstico situacional del sector inmobiliario de la ciudad de Cuenca.

2. Formular el direccionamiento estratégico y las estrategias competitivas para el sector inmobiliario de la ciudad de Cuenca.
3. Diseñar un cuadro de mando integral para el seguimiento y control de la gestión estratégica.

2.9: Metodología

Los métodos a utilizar para el desarrollo de este proyecto será el método cualitativo que estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. Y el método cuantitativo que es el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Técnicas de la metodología

- **Entrevista:** para conocer los problemas que han afectado al sector y medir la importancia y beneficio que tendría el elaborar un plan estratégico. Está dirigido a los principales actores del sector inmobiliario.
- **Encuestas:** esta técnica se realiza para conocer la realidad a la cual se enfrenta el sector inmobiliario, los principales informantes serán las inmobiliarias y la población económicamente activa de la ciudad de Cuenca; y en el caso de ser necesario un tercer informante serán los constructores. Para calcular la muestra se utilizarán los siguientes datos:

Fórmula de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot \sigma^2}{(N-1)e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

Datos población económicamente activa de la ciudad de Cuenca

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población (181665) (INEC, 2017)

Z= nivel de confianza (95%=1,96)

σ= desviación (0,5)

e= error (5%)

Calculo de la muestra:

$$n = \frac{(1,96^2)(181665)(0,5^2)}{(181665 - 1)(0,05^2) + (1,96^2)(0,5^2)}$$

$$n = \frac{174471,066}{455,1204}$$

$$n = 383 \text{ encuestas}$$

- **Análisis de las 5 fuerzas de Porter:** modelo estratégico para analizar:
Poder de negociación de los compradores o clientes
Poder de negociación de los proveedores o vendedores
Amenaza de nuevos entrantes
Amenaza de productos sustitutos
Rivalidad entre competidores
(Bittán, 2012).
- **Matriz FODA:** conocer y aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene este sector para neutralizar las debilidades y amenazas.
- **Evaluación de los factores internos y externos:** realizar un análisis de los recursos que dispone o pueda disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras, en cuanto al análisis externo se estudiará el entorno general, más alejado de la organización y contemplará una dimensión económica, política, sociocultural, tecnológica, legal, etc.
- **Herramienta de análisis PEST:** este análisis es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Chapman, 2004).
- **Balanced Scorecard** o Cuadro de Mando Integral: es una metodología o técnica de gestión, que facilita transformar las estrategias de las organizaciones en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Baraybar, 2011).

2.10. Alcances y resultados esperados

Mediante el uso de las técnicas y herramientas cualitativas y cuantitativas se espera definir las estrategias competitivas para el sector inmobiliario así como también sus indicadores de gestión estratégica que contribuya a mejorar adecuadamente las necesidades del sector.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Movilidad	\$ 60	Contacto frecuente con instituciones del sector para la búsqueda de información.
Memoria flash	\$20	Respaldo para la recolección de datos.

Encuestas	\$100	Impresión de cuestionarios, compra de materiales necesarios para las encuestas. (lápices y esferos)
Entrevistas	\$10	Compra de bebidas.
Equipos de Trabajo	\$140	Utilización de computadoras para consultas e investigaciones relacionadas con el tema de estudio.
Internet	\$25	Consultas e investigaciones relacionadas con el tema de estudio.
Otras impresiones	\$50	Impresiones del borradores del proyecto.
Impresión de la tesis	\$120	Impresión del proyecto final
TOTAL	\$525	

2.13. Financiamiento

Para que el proyecto sea cumplido a cabalidad este será autofinanciado.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo I: Marco teórico

1.1. La planificación estratégica

1.2. El Sector inmobiliario

Capítulo 2. Análisis situacional del sector inmobiliario

2.1. Análisis Macro entorno

2.2. Análisis Micro entorno

2.3. Análisis Interno

2.4. Diagnostico Situacional del Mercado

2.5. Investigación de mercado

2.5.1 Definición del problema

2.5.2 Objetivos de la investigación

2.5.3 Diseño de la Investigación y fuentes de datos

2.5.4 Diseño de la muestra

2.5.5 Recopilación, procesamiento y sistematización de la información

2.5.6 Análisis de resultados de la investigación de mercado



2.5.7 Conclusiones y recomendaciones de la investigación de mercado

Capítulo 3. Planificación estratégica

- 3.1 Definición de la visión
- 3.2 Definición de la visión
- 3.3 Definición de valores corporativos
- 3.4 Objetivos estratégicos
- 3.5 Definición de estrategias competitivas

Capítulo 4. Cuadro de Mando Integral

- 4.1 Mapa Estratégico
- 4.2 Establecimiento de los indicadores de Gestión

Conclusiones y recomendaciones**Bibliografía****Anexos****2.15. Cronograma**

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Realizar un análisis y diagnóstico situacional del sector inmobiliario de la ciudad de Cuenca.	• Realizar un análisis del macro entorno. • Realizar un análisis del micro entorno. • Realizar un análisis interno. • Realizar un diagnóstico situacional del mercado. • Realizar una investigación del mercado.	• Conocer los factores externos que afectan al sector a nivel político, económico, social y tecnológico. • Identificar los factores tales como: clientes, proveedores y la competencia. • Conocer las fortalezas y debilidades de la organización para proponer mejoras a través de un Plan Estratégico.	10
Formular el direccionamiento estratégico para	• Definir los lineamientos para que las	• Conocer las necesidades que tienen las	

el sector inmobiliario de la ciudad de Cuenca.	empresas puedan establecer su misión, visión y valores corporativos. - Plantear los principales objetivos estratégicos para lograr determinadas metas a largo plazo. - Definir las estrategias competitivas necesarias que formarán parte del plan.	empresas para poder desarrollar su misión, visión y valores corporativos. Elaborar las estrategias correctas que se ajusten al plan y a su vez que contribuyan a mejorar y alcanzar los objetivos.	10
Diseñar un cuadro de mando integral para el seguimiento y control del plan estratégico.	- Diseñar el mapa estratégico. - Establecer Indicadores de Gestión. - Establecer planes de acción.	- Entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de manera sencilla las estrategias de las empresas. - Ordenar el comportamiento de los miembros de la empresa.	10
TOTAL			30

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA

CHIAVENATO, Idalberto & SAPIRO, Arao. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2011. [Citado 2017-06-02]. Disponible en: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1497026383&Signature=fWgNkLBXyeLO29VeZCDZyr9kkXE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estrategica_Objetivos_de_la_I.pdf
 CHAPMAN, Alan. ANÁLISIS DOFA Y ANÁLISIS PEST. 2004. [Citado 2017-06-02]. Disponible



en: http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFOD_AyPEST.pdf

BARAYBAR, Francisco Amo. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL «BALANCED SCORECARD». 2011. [Citado 2017-06-02]. Disponible en: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KY0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=balanced+scorecard+espa%C3%B1ol&ots=Tlfd9_J4DV&sig=K6H0Akaj7_p24Tz9UhvdAsQB-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KY0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=balanced+scorecard+espa%C3%B1ol&ots=Tlfd9_J4DV&sig=K6H0Akaj7_p24Tz9UhvdAsQB-68#v=onepage&q=balanced%20scorecard%20espa%C3%B1ol&f=false)

[68#v=onepage&q=balanced%20scorecard%20espa%C3%B1ol&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KY0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=balanced+scorecard+espa%C3%B1ol&ots=Tlfd9_J4DV&sig=K6H0Akaj7_p24Tz9UhvdAsQB-68#v=onepage&q=balanced%20scorecard%20espa%C3%B1ol&f=false)

EVOLI, Jettee. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2009. [Citado 2017-06-02].

Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/reader.action?docID=10316642>

BITTÁN, Moisés. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA Y LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. 2012. [Citado 2017-06-02]. Disponible en: <https://scholar.google.es>

INEC, 2017, TABULOS MACRO OFICIAL; [Citado 2017-06-02]. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-marzo-2017/>

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

Gabriela Bermeo

Karla Fajardo

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Ing. Lenin Erazo

2.20. Firma de responsabilidad (docente metodólogo)

Dr. Carlos Guevara

2.21. Fecha de entrega

12/06/2017