



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA  
INMOBILIARIA EN QUITO ENFOCADA AL MERCADO ESTADOUNIDENSE”**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniera en Negocios Internacionales**

**Profesor Guía  
Ing. Rodrigo Valencia**

**Autora  
Sofía Isabel Ligna Cachago**

**Año  
2014**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Rodrigo Valencia

Ingeniero

C.I.: 171142563-5

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Sofía Ligna  
C.I.: 171801915-9

## **DEDICATORIA**

A mis padres que siempre me han apoyado incondicionalmente y mi hermano por ser mi complemento en todo momento.

***Sofía***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme dado la vida, familia y amigos que han sido un pilar importante en esta etapa.

***Sofía***

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo desarrollar un estudio para la implementación viable y rentable de una compañía inmobiliaria en Quito enfocada al mercado estadounidense.

El proyecto está dirigido a personas jubiladas de la tercera edad de Estados Unidos, porque varias de ellas han visto en Ecuador una oportunidad de vivir plenamente y disfrutar su retiro. Las personas se ven atraídas por: precios accesibles, clima, cultura, entre otras razones; por las cuales la revista International Living ha elegido a Ecuador como “Mejor Lugar para Vivir” por quinto año consecutivo. Además, el país ha ganado varios premios turísticos a nivel mundial que han llamado la atención del público internacional y ha contribuido con la llegada de un mayor número de extranjeros al país.

El plan de negocios propone cubrir la necesidad del mercado objetivo, enfocándose a ofrecer un servicio de asesoría integral en intermediación inmobiliaria para la compra y venta de bienes inmuebles. La investigación de mercados determinó que existe una falencia en la calidad de servicio de intermediación inmobiliaria, por lo cual un 56% de encuestados demostraron que sí estarían dispuestos a utilizar estos servicios.

Se ofrecerá un seguimiento completo en el proceso de compra y venta dividido en cuatro etapas: preventa, venta, posventa y tecnificación. El servicio será respaldado con un sistema de manejo de información exclusivo; el mismo que combinará datos e inventario de bienes raíces de Ecuador y Estados Unidos, gracias al uso del Multiple Listing Service (MLS) avalado por la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador.

El canal principal de promoción y comercialización es el internet. La página web es el vínculo de comunicación con los clientes durante el proceso de captación.

Las oficinas estarán ubicadas en Quito, parroquia de Pifo, calle Francisco de Orellana 897 y Diego Vásquez de Cepeda.

La tasa interna de retorno del proyecto sin apalancamiento es de 47,6% y con apalancamiento es de 66%.

La inversión inicial es de \$48.768,00 que será financiada con un 70% con deuda y un 30% con aportación de los socios.

Luego de investigar el mercado y la viabilidad financiera se concluye, que el presente plan de negocios representa una gran oportunidad de inversión actual y es sostenible en el tiempo.

## ABSTRACT

This business plan aims to develop a viable and profitable study for the implementation of a real estate company in Quito focused on the American market.

The project is intended to American retirees, because a lot of them have identified in Ecuador an opportunity to live and enjoy their retirement. People feel attracted by affordable prices, climate, culture and other reasons, by which the International Living magazine has chosen Ecuador for fifth year, as "Best Place to Live". The country has won several tourism awards worldwide that have caught the attention of international audiences and have increased the number of foreign visitors in the country.

This business plan proposes to satisfy the needs and wants of the target market by providing a comprehensive brokerage consultancy service to promote sales and purchases of immovable property. The market research found that there is a flaw in the quality in the current real estate service, in which 56% of respondents showed their will to use the services that this business plan propounds.

There will be offered a complete follow-up in the buying and selling process. It will be divided in four stages: pre-sales, sales, post-sales and automation. The service will be supported with a unique information management system. It will be complemented with real estate inventory data from Ecuador and United States. The information will be provided by the Multiple Listing Service (MLS) that is endorsed by the Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador.

The main channel of promotion and marketing is the internet. The website is the communication link in between customers and the company during the whole process.



The offices will be located in Quito, Pifo, Francisco de Orellana street and Diego Vasquez de Cepeda.

The project's internal rate of return (IRR) without debt is 47.6% and with debt is 66%.

The initial investment is \$ 48.758,00 which will be financed 70% with debt and 30% with the input from shareholders.

After the market and financial analysis, it can be concluded that this business plan is a great opportunity for current investment and it is sustainable over time.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1	Aspectos Generales .....	1
1.1.1	Objetivos Generales.....	1
1.1.2	Objetivos Específicos .....	1
1.1.3	Hipótesis.....	1
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA, LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....</b>	<b>2</b>
2.1	La industria .....	2
2.1.1	Tendencias de la industria inmobiliaria en Ecuador .....	4
2.1.2	Tendencia de precios.....	6
2.1.3	Estructura de la industria .....	8
2.1.3.1	Mapeo de Involucrados en el sector inmobiliario.....	11
2.1.3.2	Cadena de Valor .....	12
2.1.4	Factores económicos y regulatorios.....	13
2.1.5	Canales de Distribución .....	22
2.2	Las 5 Fuerzas de Porter .....	23
2.3	La Compañía y el Concepto del Negocio .....	28
2.3.1	La idea y el modelo del negocio.....	28
2.3.2	Estructura Legal de la empresa .....	29
2.3.3	Misión.....	29
2.3.4	Visión .....	29
2.3.5	Objetivos .....	29
2.4	El producto o servicio .....	30
2.5	Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento .....	32
2.5.1	Mercados internacionales .....	32
2.5.1.1	Estados Unidos .....	34
2.5.1.2	Canadá.....	36

2.5.1.3 Alemania .....	39
2.6 Matriz de selección de países .....	41
2.6.1 Estrategia de Ingreso al mercado .....	43
2.7 Análisis FODA.....	44

### **3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .. 55**

3.1 Determinación de la Oportunidad de Negocios .....	55
3.2 Planteamiento del Problema de Gerencia .....	55
3.3 Problema de Investigación de Mercados.....	55
3.4 Objetivos, preguntas e hipótesis .....	56
3.5 Fuentes de Información.....	58
3.5.1 Objetivo General .....	59
3.6 Diseño de la Investigación .....	60
3.7 Investigación Exploratoria Fuentes Secundarias.....	60
3.8 Investigación Descriptiva Cualitativa .....	61
3.8.1 Grupo de Enfoque.....	61
3.8.1.1 Metodología.....	61
3.8.1.2 Resultados .....	63
3.8.2 Entrevistas a profundidad .....	65
3.8.2.1 Metodología.....	65
3.8.2.2 Resultados .....	66
3.8.3 Entrevistas con Expertos .....	67
3.8.3.1 Metodología.....	67
3.8.3.2 Resultados .....	68
3.9 Investigación Descriptiva Cuantitativa .....	70
3.9.1 Encuestas .....	70
3.9.1.1 Metodología.....	70
3.9.1.2 Resultados de las encuestas.....	73
3.9.1.3 Conclusiones.....	76
3.10 Tamaño de mercado y tendencias .....	78

3.11	La competencia y sus ventajas .....	80
3.12	Participación de mercados y ventas de la industria .....	81
3.12.1	Participación de mercado .....	81
3.12.2	Ventas de la industria .....	82
3.13	Oportunidad de Negocio .....	83
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>84</b>
4.1	Objetivos del Plan de Marketing .....	84
4.1.1	General .....	84
4.1.2	Específicos.....	84
4.2	Estrategia General de Marketing .....	84
4.2.1	Marketing Mix.....	86
4.3	Política de Precios .....	91
4.3.1	Meta de ventas .....	91
4.3.2	Determinantes del precio .....	92
4.3.3	Estrategia de precios .....	93
4.4	Táctica de Ventas .....	94
4.5	Política de servicio al cliente y garantías.....	94
4.6	Promoción y publicidad .....	96
4.6.1	Publicidad .....	96
4.6.2	Promoción de ventas .....	97
4.7	Distribución .....	98
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>	<b>99</b>
5.1	Estrategia de operaciones.....	99
5.2	Ciclo de operaciones.....	103
5.3	Requerimiento de equipos y herramientas .....	104

5.4	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico .....	105
5.5	Capacidad y manejo de inventarios de propiedades .....	107
<b>6</b>	<b>CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL .....</b>	<b>108</b>
6.1	Estructura organizacional.....	108
6.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades .	109
6.3	Compensación a administradores y propietarios .....	114
6.4	Política de empleo y beneficios .....	115
6.5	Normas y códigos de trabajo.....	119
6.6	Derechos y restricciones de accionistas e inversores ...	120
6.7	Equipo de asesores y servicios .....	120
<b>7</b>	<b>CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>122</b>
7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	122
7.2	Cronograma y diagrama de actividad.....	123
7.3	Riesgos e imprevistos .....	124
<b>8</b>	<b>CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>126</b>
8.1	Supuestos y criterios utilizados .....	126
8.2	Riesgos y problemas principales.....	128
<b>9</b>	<b>CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>129</b>
9.1	Inversión Inicial .....	129
9.2	Fuentes de Ingresos.....	129

9.3	Costos Fijos y Variables .....	129
9.4	Margen Bruto y Margen Operativo .....	130
9.5	Estado de Resultados actual y proyectado .....	130
9.6	Estado de Situación .....	130
9.7	Flujo de caja.....	130
9.8	Punto de equilibrio .....	131
9.9	Análisis de sensibilidad .....	131
9.10	Índices Financieros .....	132
9.11	Valor Actual Neto .....	133
9.12	Tasa Interna de Retorno .....	133
<b>10</b>	<b>CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO.....</b>	<b>134</b>
10.1	Financiamiento.....	134
10.2	Estructura y deuda .....	134
10.2.1	Préstamo Bancario .....	134
10.3	Uso de Fondos.....	134
10.4	Retorno de la inversión .....	135
10.4.1	Valor Actual Neto .....	135
10.4.2	Tasa Interna de Retorno .....	135
<b>11</b>	<b>CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>136</b>
11.1	Conclusiones.....	136
11.2	Recomendaciones .....	138
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>140</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>152</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Precio m <sup>2</sup> de casas en Quito .....	153
Anexo 2. IPCO índice general de la construcción.....	154
Anexo 3. Ranking Empresarial Inmobiliario 2012 .....	155
Anexo 4. Top of mind de marcas .....	156
Anexo 5. Número de Operaciones de Crédito Sector Público .....	157
Anexo 6. Préstamos hipotecarios BIESS.....	158
Anexo 7. Entradas y salidas de extranjeros, por principal país de procedencia o destino Año 2012 .....	159
Anexo 8. Porcentaje del total de ciudadanos extranjeros residentes en Ecuador .....	160
Anexo 9. Plazo en que los jubilados comenzaron a planear financieramente su jubilación .....	161
Anexo 10. Edades de jubilación al 2013.....	162
Anexo 11. Esquema del Grupo Focal .....	163
Anexo 12. Esquema de la Entrevista a Profundidad.....	166
Anexo 13. Entrevistas con Expertos .....	167
Anexo 14. Cálculo de la muestra .....	173
Anexo 15. Registro Fotográfico de la Investigación de Mercados .....	175
Anexo 16. Gráficos de las encuestas .....	177
Anexo 17. Meta de Ventas .....	184
Anexo 18. Presupuesto general de marketing .....	187
Anexo 19. Cotizaciones .....	188
Anexo 20. Inversión Inicial.....	197
Anexo 21. Gastos .....	198
Anexo 22. Margen Bruto y Margen Operativo .....	199
Anexo 23. Estado de Resultados actual y proyectado.....	200
Anexo 24. Estado de Situación.....	201
Anexo 25. Flujo de Caja Proyectado .....	202
Anexo 26. Flujos de Caja con Escenarios .....	203
Anexo 27. Punto de Equilibrio .....	213

Anexo 28. Análisis de Sensibilidad .....	214
Anexo 29. Cálculo de la tasa de descuento.....	215
Anexo 30. Valor Presente Neto .....	216
Anexo 31. Tabla de amortización de la deuda.....	217



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU.....	2
Tabla 2.	Clasificación Actividades Económicas de las Naciones Unidas .....	3
Tabla 3.	Producto Interno Bruto Total vs. Otros Servicios.....	14
Tabla 4.	Producto Interno Bruto Proyectado .....	16
Tabla 5.	Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales .....	19
Tabla 6.	Gastos de consumo por categoría de productos .....	37
Tabla 7.	Matriz de selección de países .....	42
Tabla 8.	Matriz FODA.....	47
Tabla 9.	Matriz EFI .....	48
Tabla 10.	Matriz EFE.....	49
Tabla 11.	Matriz Perfil Competitivo.....	51
Tabla 12.	Justificación de Ponderaciones de la Matriz de Perfil Competitivo.....	52
Tabla 13.	Matriz PEYEA.....	53
Tabla 14.	Tabla de Objetivos, preguntas e hipótesis para la investigación de mercados.....	56
Tabla 15.	Fuentes de Información de clientes.....	58
Tabla 16.	Fuentes de información de la competencia .....	59
Tabla 17.	Participantes del grupo Focal .....	62
Tabla 18.	Tabla de segmentación del mercado.....	73
Tabla 19.	Comportamiento tecnológico de los baby boomers.....	89
Tabla 20.	Honorarios Tradingmob .....	91
Tabla 21.	Activos Fijos .....	104
Tabla 22.	Tabla de competencias necesarias para cada cargo .....	114
Tabla 23.	Tabla de compensación salarial de los altos mandos .....	115
Tabla 24.	Tabla salarial del personal.....	118
Tabla 25.	Tabla de actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	122
Tabla 26.	Cronograma y diagrama de actividad.....	123
Tabla 27.	Tabla de inversión inicial .....	129

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB de Otros Servicios vs. La Construcción .....	5
Figura 2. Variación del PIB de la Industria de la Construcción .....	5
Figura 3. Crecimiento de los precios de la Vivienda en Ecuador.....	7
Figura 4. Estructura de la Industria inmobiliaria.....	8
Figura 5. Mapeo de involucrados en el sector inmobiliario .....	11
Figura 6. Cadena de valor .....	13
Figura 7. Mapeo Cadena de Valor de la Industria .....	13
Figura 8. PIB Total vs. PIB Otros Servicios .....	15
Figura 9. Inflación del Ecuador .....	17
Figura 10. Préstamos Hipotecarios.....	21
Figura 11. Gastos de personas de la Tercera Edad de Estados Unidos .....	35
Figura 12. Matriz Interna- Externa .....	50
Figura 13. Gráfico Matriz PEYEA .....	54
Figura 14. Diseño de la investigación de mercados .....	60
Figura 15. Ingresos percibidos por ventas de las actividades inmobiliarias....	82
Figura 16. Flujograma de proceso de compraventa .....	103
Figura 17. Localización geográfica .....	105
Figura 18. Dimensiones de la oficina.....	106
Figura 19. Organigrama funcional .....	109

# 1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Aspectos Generales

### 1.1.1 Objetivos Generales

- Determinar la viabilidad comercial y rentabilidad financiera de crear una compañía inmobiliaria en Quito enfocada al mercado estadounidense.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar y analizar la industria.
- Realizar una investigación de mercados para determinar las características del consumidor.
- Elaborar el plan de marketing para posicionar el producto.
- Diseñar el plan de operaciones para elaborar el plan de servicios.
- Definir el equipo gerencial para que funcione la compañía inmobiliaria.
- Elaborar el cronograma general de funcionamiento.
- Elaborar un plan financiero para determinar la rentabilidad del negocio y de los accionistas.

### 1.1.3 Hipótesis

Es viable la creación de una compañía inmobiliaria en Quito enfocada en el mercado estadounidense, la misma que se encargará de atender al mercado extranjero en sus requerimientos ofreciendo calidad en sus servicios.

## 2 CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA, LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

### 2.1 La industria

“La industria se entiende como el conjunto de todas las unidades de producción que se dedican primordialmente a una misma clase o clases similares de actividades productivas.” (INEC, 2013a)

De acuerdo a la Estructura Esquemática de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Revisión 4) desarrollada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC); la cual se acoge a las propuestas de las Naciones Unidas de mantener uniformidad; se ha clasificado al sector inmobiliario dentro a los siguientes parámetros:

**Tabla 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU**

ESTRUCTURA		DESCRIPCIÓN
Sección:	L	Actividades Inmobiliarias
División:	L68	Actividades Inmobiliarias
Grupo:	L682	Actividades Inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrato
Clase:	L6820	Actividades Inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrato
Subclase:	L6820.0	Actividades Inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrato
Actividad:	L6820.01	Actividades de agentes y corredores inmobiliarios

Tomado de: (INEC, 2013a)

Por lo tanto, en la clasificación nacional del CIIU Revisión 4., la actividad inmobiliaria se encuentra clasificada en la clase L6820.01.

De igual manera, es importante conocer la Clasificación Nacional de Productos que fue diseñada para agrupar e identificar los productos y servicios de un país

resultantes de un proceso productivo, la misma que se deriva de los parámetros desarrollados por la División de Estadística de las Naciones Unidas. (INEC, 2012a).

**Tabla 2. Clasificación Actividades Económicas de las Naciones Unidas**

<b>ESTRUCTURA</b>		<b>DESCRIPCIÓN</b>
Sección:	7	Servicios financieros y servicios conexos; servicios inmobiliarios; y servicios de arrendamiento con o sin opción de compra.
División:	72	Servicios inmobiliarios
Grupo:	722	Servicios inmobiliarios a comisión o por contrato.
Clase:	7222	Ventas de edificios y terrenos conexos a comisión o por contrato.
Subclase:	72221	Ventas de edificios residenciales y terrenos conexos a comisión o por contrato

**Tomado de:** (United Nations Statistic Division, 2013)

La clasificación ubica a la presente industria dentro de la subclase 72221 referente a las ventas de edificios residenciales y terrenos conexos a comisión o por contrato. Además, esta sección incluye la venta de casas, pisos, edificios de apartamentos y otros bienes inmuebles de carácter residencial, servicios análogos de intermediación que incluyen la venta, la compra, el alquiler y la evaluación de edificios y terrenos residenciales a comisión o por contrato. (United Nations Statistic Division, 2013).

Según la Superintendencia de Compañías del Ecuador hasta el 2012 se registran 151 compañías que se dedican a actividades inmobiliarias, siendo estas anónimas, responsabilidad limitada y sucursales de compañías (Superintendencia de Compañías, 2012). No obstante, dentro de este número no se toman en cuenta a los corredores independientes o que poseen otra figura legal. Es así que se puede concluir que el tamaño de la industria es de aproximadamente 785 participantes dentro de la actividad L6820.01, tomando en cuenta a inmobiliarias y corredores del país (Vive1, 2013a). Sin embargo,

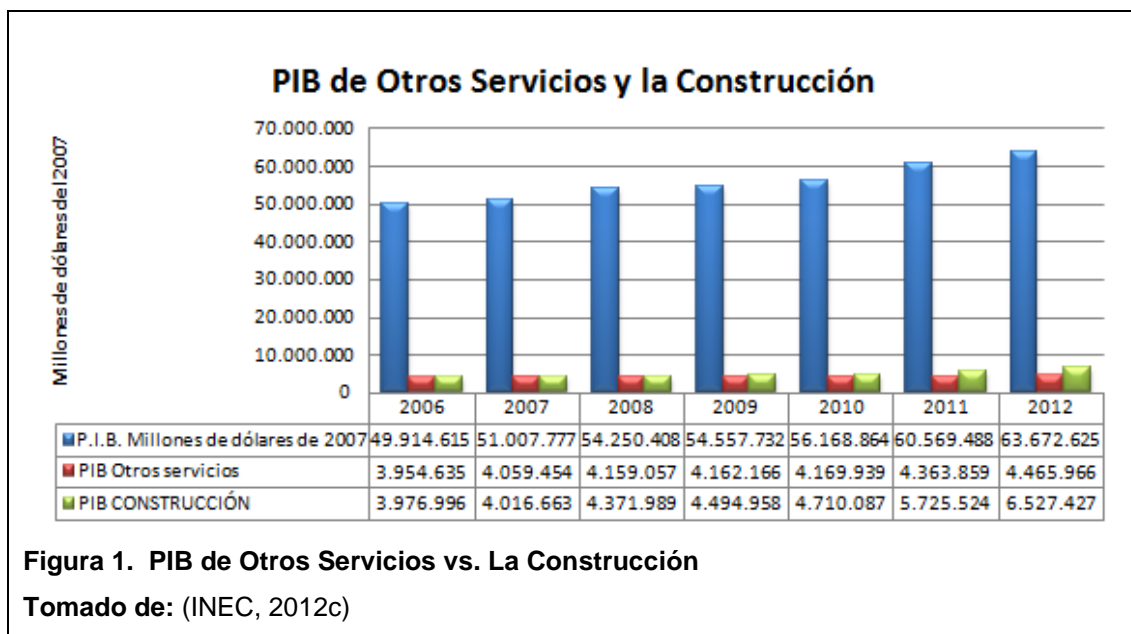
existe una cantidad de corredores y agentes de bienes raíces que son informales, trabajan sin licencia, no tienen estudios especializados en el área de bienes raíces y no están registrados oficialmente en ninguna entidad.

### **2.1.1 Tendencias de la industria inmobiliaria en Ecuador**

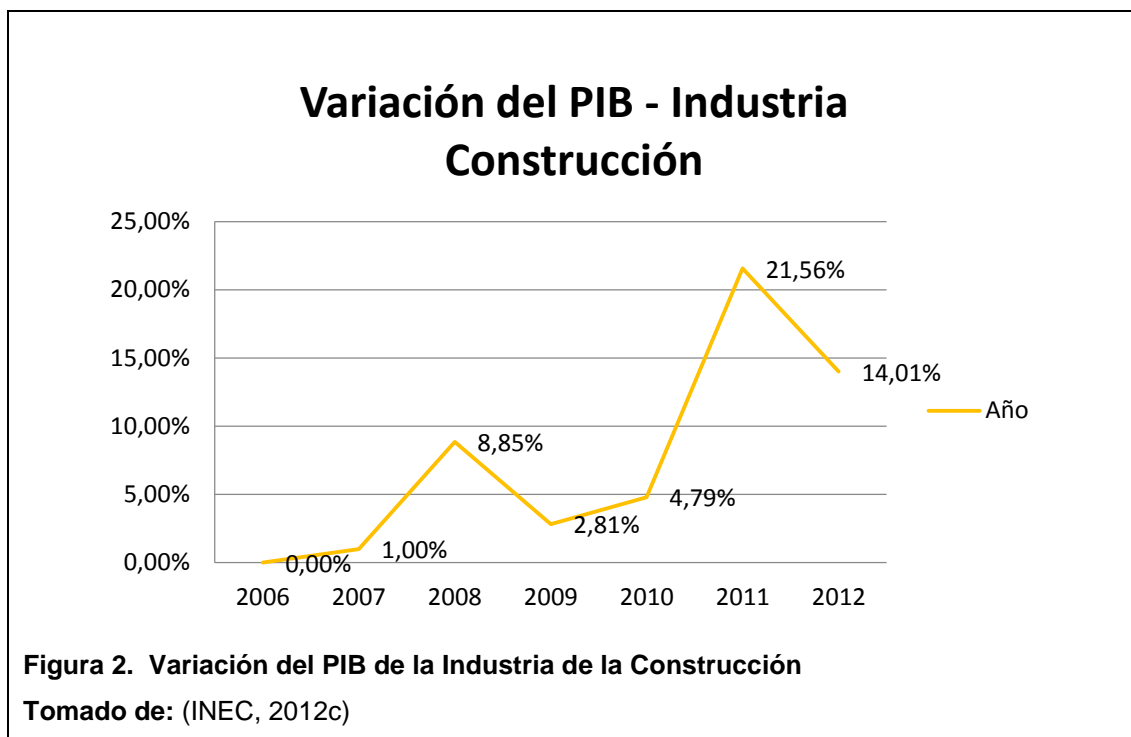
En los últimos años, el sector inmobiliario y de bienes raíces ha crecido de manera acelerada. Existen varios factores que han influido en este fenómeno, entre ellos se encuentran el fortalecimiento económico del Estado mediante ingresos por petróleo, recompra de bonos del Estado, incremento del ingreso por impuestos fiscales, regulaciones de salidas de capital, consolidación del comercio interno, la expansión de la industria de la construcción, el incremento del gasto público, el aumento de créditos para la construcción y vivienda, entre otros.

El sector inmobiliario va encadenado a la industria de la construcción debido a la influencia en la oferta y demanda de los bienes raíces. En la actualidad, esta industria representa uno de los principales sectores que aportan en el crecimiento del PIB, siendo un 10,5% del PIB total a junio del 2013 (BCE, 2013a). De acuerdo al último Censo realizado en el 2010, en Ecuador se contabilizan 14.366 establecimientos dedicados a actividades relacionadas con esta industria (INEC, 2012b). De igual manera, este sector ha experimentado una evolución positiva a lo largo de los últimos años.

Los servicios de intermediación inmobiliaria se miden dentro del PIB como "Otros servicios", por lo cual es importante analizar el crecimiento de este sector económico.



La Figura 1 compara el crecimiento de los dos sectores que influyen en el área de bienes raíces. Se evidencia que tanto la construcción como otros servicios han mantenido un crecimiento positivo a lo largo de los años. Es por esta razón que la construcción genera un efecto dominó en el resto de actividades económicas relacionadas con esta industria.



La Figura 2 corrobora la progresión de las actividades relacionadas con bienes raíces. De acuerdo a la tendencia de la industria, se puede observar que del año 2010 al 2011 existe una variación positiva del PIB de la construcción extremadamente alta del 21,56%. Sin embargo, en el último período 2011-2012 existe un decrecimiento del 7,55%. El comportamiento de esta industria radica principalmente en la inyección de capital en la economía ecuatoriana por parte del Gobierno, ya que en el 2011 el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) registró 1.701 créditos hipotecarios correspondiendo a 62 millones de dólares desembolsados por el banco (BIESS, 2011). A pesar que su crecimiento fue menor en el año 2012, existe una estabilidad en este sector, pues el gobierno destinó importantes recursos para mejorar las condiciones de vida, entre ellos para créditos hipotecarios.

Por lo tanto, el incremento de capital en la economía ecuatoriana genera inversión interna y consecuentemente en bienes raíces. Esto se debe al aumento de la oferta de bienes inmuebles terminados, los precios del metro cuadrado de tierra han crecido precipitadamente, al igual que los materiales para la construcción.

Esto crea una cadena productiva, puesto que los créditos para la construcción y vivienda abren una gama de posibilidades de endeudamiento para los clientes, lo cual mueve la economía, el sector inmobiliario y por lo tanto las personas tienen más recursos para invertir en este sector.

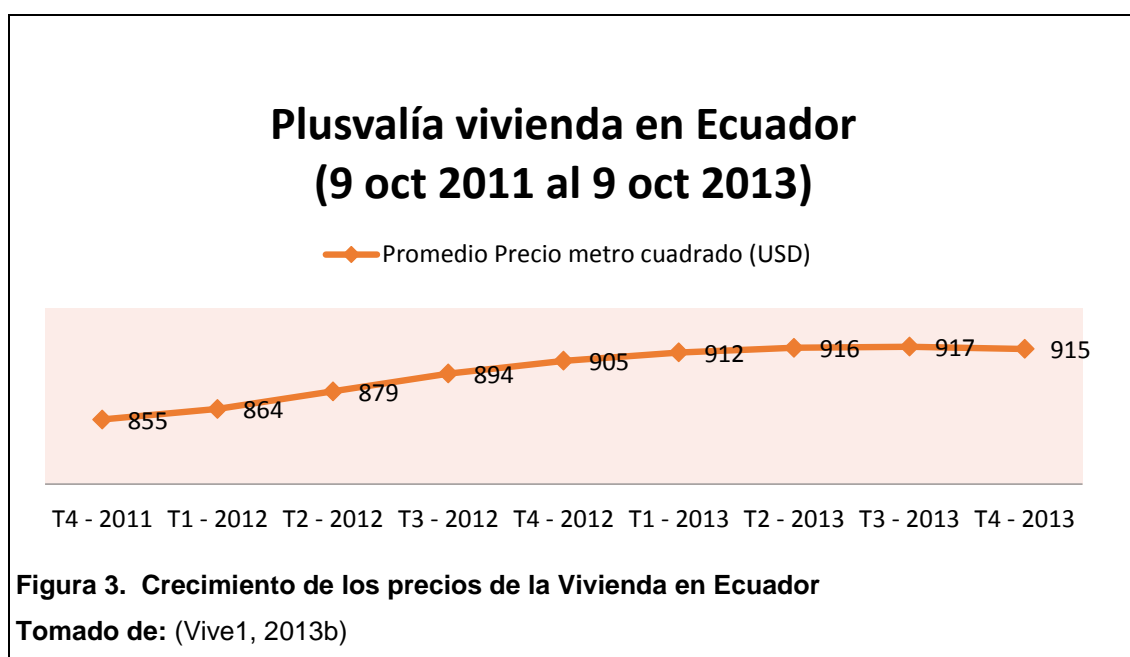
### **2.1.2 Tendencia de precios**

Si bien el sector inmobiliario ha demostrado estabilidad en los últimos años, es importante analizar el comportamiento de los precios referentes a esta actividad económica (Vela, 2013). El Economista Washington Macías, especializado en consultoría y finanzas, realizó un estudio estadístico del sector inmobiliario en el año 2012, el mismo que puso en evidencia las condiciones favorables que ofrece este mercado.



El Economista Macías asegura que la información recabada en este estudio se basó en fuentes secundarias, puesto que no existen estudios recientes realizados con el fin de analizar el mercado inmobiliario (Vela, 2013). Los créditos hipotecarios tanto del BIESS como de bancos privados se convirtieron en los principales catalizadores del incremento de plusvalía de propiedades y viviendas. El estudio se basó en la evolución de precios medida mensualmente desde enero del 2008 hasta el primer trimestre del año 2012 (Vela, 2013).

Las conclusiones de la investigación son bastante claras, pues arrojan resultados alentadores en la industria de la inmobiliaria. Del año 2009 al 2012 se calcula un promedio de crecimiento del precio del metro cuadrado de vivienda de un 7% anual (Vela, 2013). El Economista considera que este crecimiento es absolutamente prudente puesto que el análisis considera datos agregados del país, sin tomar en cuenta las excepciones claras que registran crecimientos más grandes como es el caso de Samborondón en Guayaquil y Cumbayá en Quito. Además, el escenario político se encuentra estable lo cual brinda mayor seguridad a inversores tanto nacionales como internacionales, demostrando que es buen momento para el mercado inmobiliario (Vela, 2013).

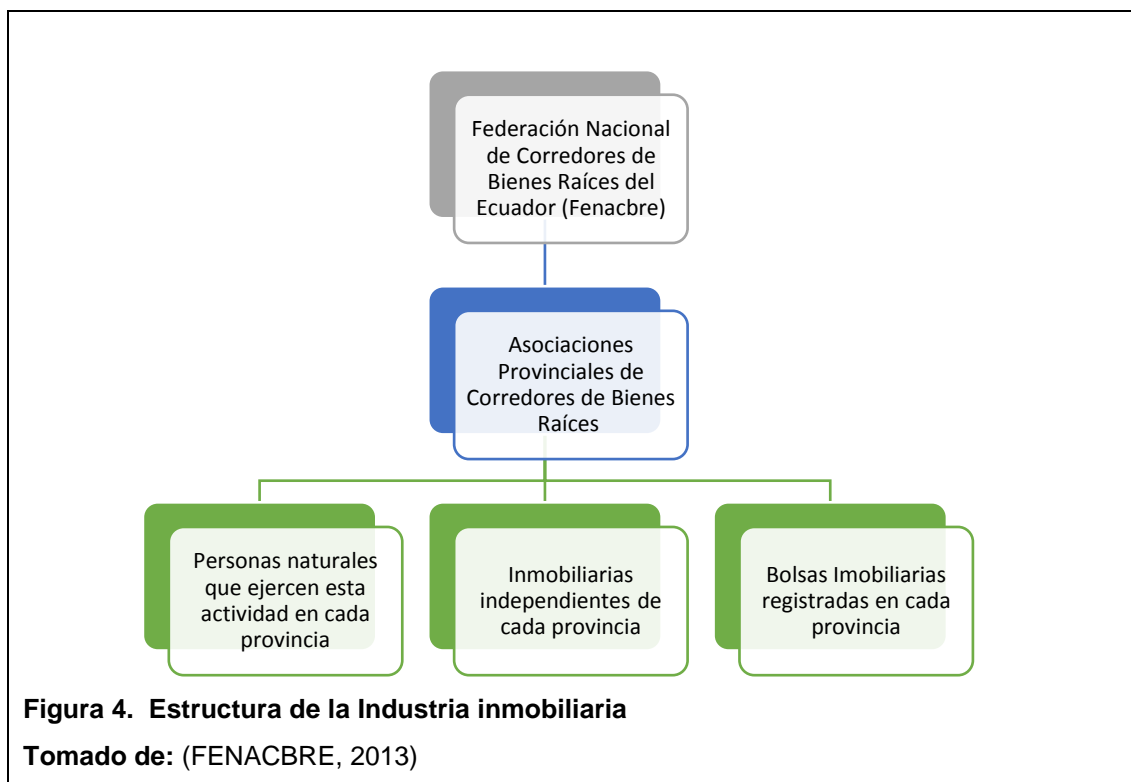


La Figura 3 evidencia la trayectoria de los precios en Ecuador del año 2009 al 2012, en los cuales existió un crecimiento del 28% del precio de los bienes raíces. Por esta razón, las propiedades ganan plusvalía con el pasar de los años apoyándose en los factores económicos externos que mueven la economía del país.

De igual manera, el precio del metro cuadrado a septiembre 2013 refuerza el análisis de la industria (Anexo 1), ya que demuestra que la construcción continúa en auge, generando así un efecto progresivo en el resto de actividades económicas relacionadas. Por consiguiente, las actividades de agentes y corredores inmobiliarios están motivadas por el buen desempeño del mercado y las oportunidades que ofrece la industria.

### 2.1.3 Estructura de la industria

En Ecuador, la industria inmobiliaria referente a las actividades de corredores de bienes raíces se encuentra estructurada de la siguiente manera:



El Art. 10 del Capítulo II de Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador emitida el 19 de julio de 1984, explica que en cada provincia donde haya más de diez corredores, se autoriza la constitución de una Federación Nacional (Congreso Nacional, 1984).

La industria se encuentra dividida en tres niveles; a la cabeza está la Federación Nacional de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador (Fenacbre); a continuación se encuentran las Asociaciones Provinciales de Corredores de Bienes Raíces; finalmente están las personas naturales, jurídicas y bolsas inmobiliarias.

La Fenacbre es una institución sin fines de lucro que regula su funcionamiento de conformidad con la Ley de los Corredores de Bienes Raíces, su Reglamento, el Código de Ética Profesional, Estatutos y Reglamentos Internos y demás Leyes afines (FENACBRE, 2013).

Entre los Socios Activos de la Fenacbre se encuentran:

- Asociación de Corredores del Oro
- Asociación de Corredores de Imbabura
- Asociación de Corredores de Manabí
- Asociación de Corredores del Azuay
- Asociación de Corredores del Guayas
- Asociación de Corredores de Esmeraldas
- Asociación de Corredores de Tungurahua
- Asociación de Corredores de Loja
- Asociación de Corredores de Pichincha

(FENACBRE, 2013)

Las Bolsas Inmobiliarias más importantes del país son:

- BOLINMOBEC Bolsa Inmobiliaria del Ecuador (Bolinmobec, 2011)

- Bolsa Inmobiliaria M&G (Bolsa Inmobiliaria MG, 2012)
- Bolsa de Bienes Raíces Guayaquil (Profesionales en Bienes Raíces, 2009)
- Bolsa Inmobiliaria de El Oro (FENACBRE, 2013)

Tal como lo explica la Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador, toda persona que desee dedicarse a esta actividad, sea como persona natural o jurídica, debe obtener su licencia de corredor de bienes raíces, entre otros requerimientos (Congreso Nacional, 1984). La ley exige que la licencia sea emitida en las Asociaciones de Corredores de Bienes Raíces de cada provincia, por lo cual los profesionales deben estar registrados en esta entidad al igual que en el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador (Congreso Nacional, 1984).

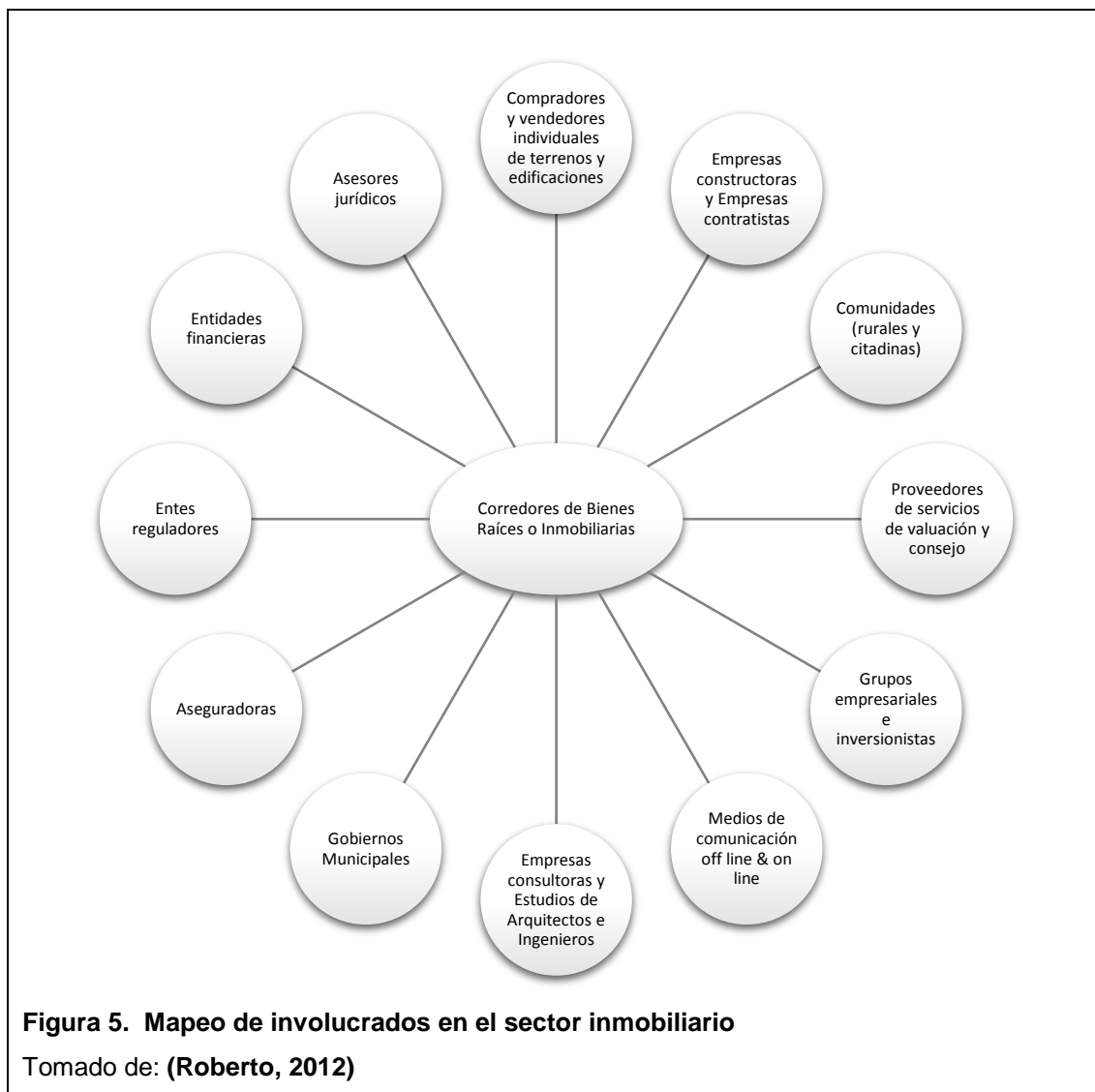
Esta industria tiene un gran número de competidores, no solamente por los que están registrados en el Ministerio de Industrias y Productividad, sino también por aquellos competidores que laboran de manera informal. Sin embargo, en vista del crecimiento de la construcción e inmobiliaria, hay oportunidad para que ingresen al mercado nuevos competidores que ofrezcan innovación y buen servicio.

Además, existen empresas líderes que han abarcado un alto porcentaje del mercado inmobiliario a nivel nacional. Las tres inmobiliarias que han registrado mayores utilidades en el año 2012 a nivel nacional ubicadas dentro del CIU L6820.01 son: Inversión y Desarrollo INVEDE S.A., Inmobiliaria del Sol S.A. MOBISOL, Inmobiliaria Mavi S.A. (Anexo 3) (EKOS Negocios, 2012).

Las tres inmobiliarias con mayores utilidades al 2012 están ubicadas en Guayaquil, en Quito hay 34 inmobiliarias que pertenecen al CIU L6820.01 entre grandes, medianas, micros y pequeñas (Superintendencia de Compañías, 2013).

En el año 2011 EKOS Negocios hizo un estudio de mercado para investigar el manejo del branding del sector inmobiliario. Una de las preguntas a los encuestados se enfocó en identificar el Top of Mind de Empresas Inmobiliarias que ofrecen viviendas (Anexo 4). Para el año 2011, Proinmobiliaria estaba ubicada en cuarto lugar de Top of Mind entre las inmobiliarias y constructoras, seguida por La Coruña. Esta información brinda una pauta de las preferencias que tenía el mercado hace dos años. A excepción de Unión Constructora, las demás compañías han mejorado su posicionamiento en el mercado y canales de distribución digitales.

### 2.1.3.1 Mapeo de involucrados en el sector inmobiliario



### 2.1.3.2 Cadena de Valor

La cadena de valor de la compañía es aquella que identifica las actividades principales y de apoyo en las cuales se agrega valor para el cliente.

Entre las actividades principales de la compañía se encuentran:

- **Actividades de captación:** Corresponde a la investigación de campo, recolección y captación de clientes y bienes raíces para su posterior comercialización.
- **Marketing y ventas:** Involucra la etapa de la venta, en donde se realiza la promoción y comercialización del bien inmueble. Es una etapa crucial del giro del negocio.
- **Posventa:** Canaliza los esfuerzos de la compañía para generar un valor agregado de seguimiento y acompañamiento en la etapa posterior a la venta. Esta actividad es importante para el giro del negocio porque crea publicidad boca a boca y buena reputación a la marca.

Entre las actividades de apoyo están las siguientes:

- **Gestión de recursos humanos:** Comprende el manejo, reclutamiento, contratación, capacitación, asistencia y demás actividades relacionadas con el personal de la compañía.
- **Servicios contables:** Se refiere a la administración contable y tributaria de la compañía.
- **Asesoría legal:** Es un apoyo importante para consultas y asesorías relacionadas con el campo de bienes raíces.

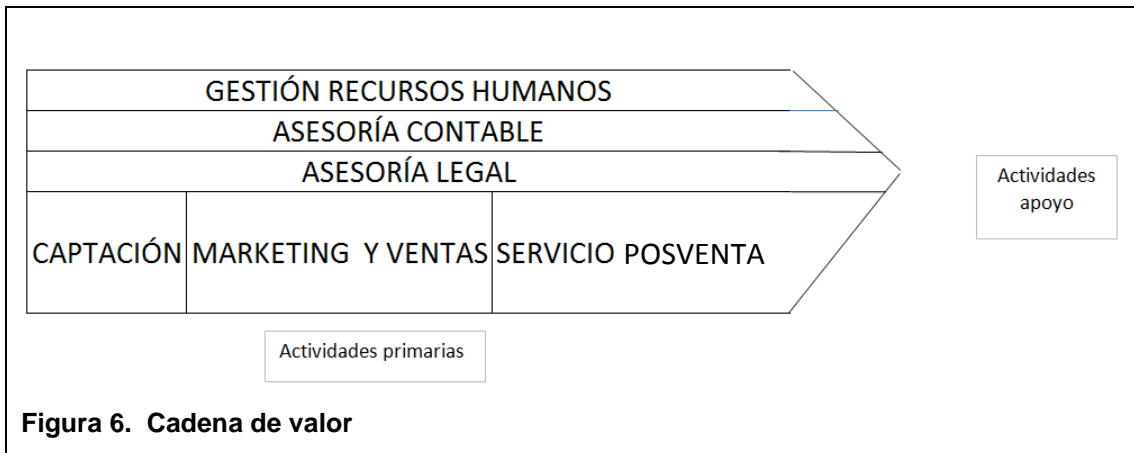


Figura 6. Cadena de valor

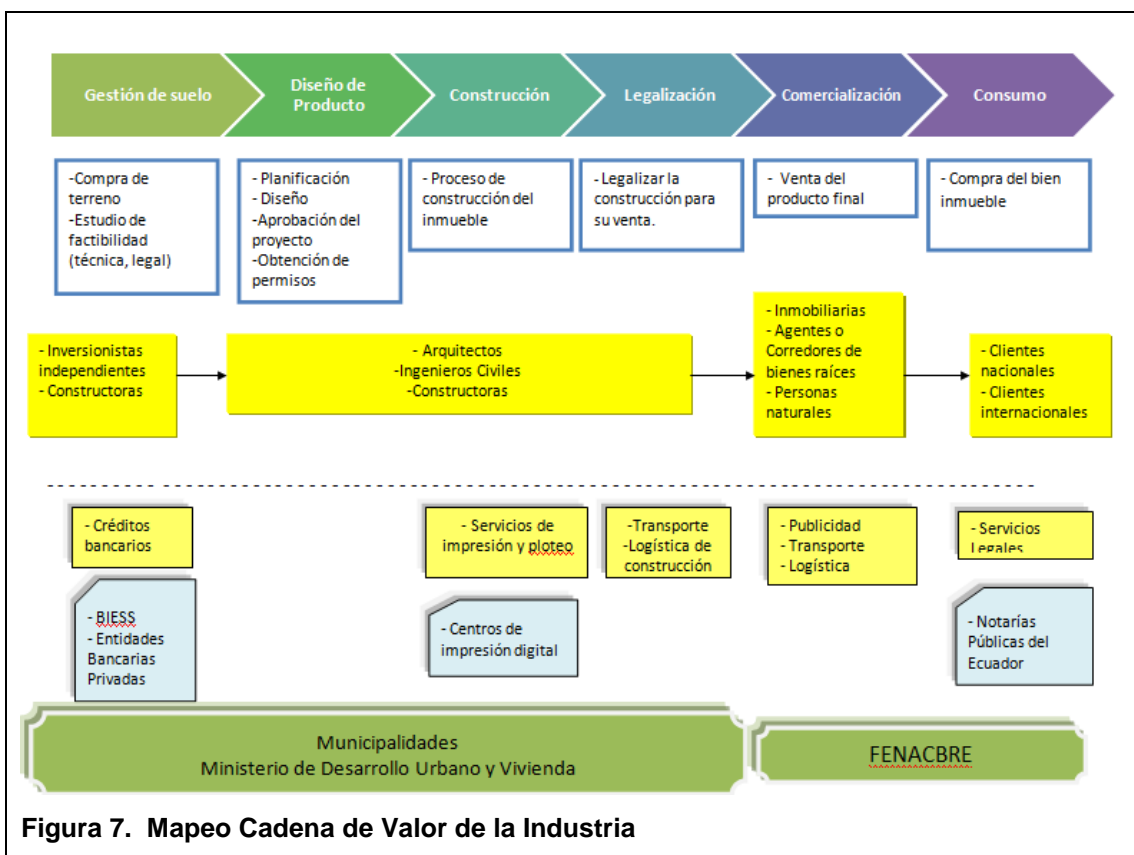


Figura 7. Mapeo Cadena de Valor de la Industria

### 2.1.4 Factores económicos y regulatorios

#### Producto Interno Bruto

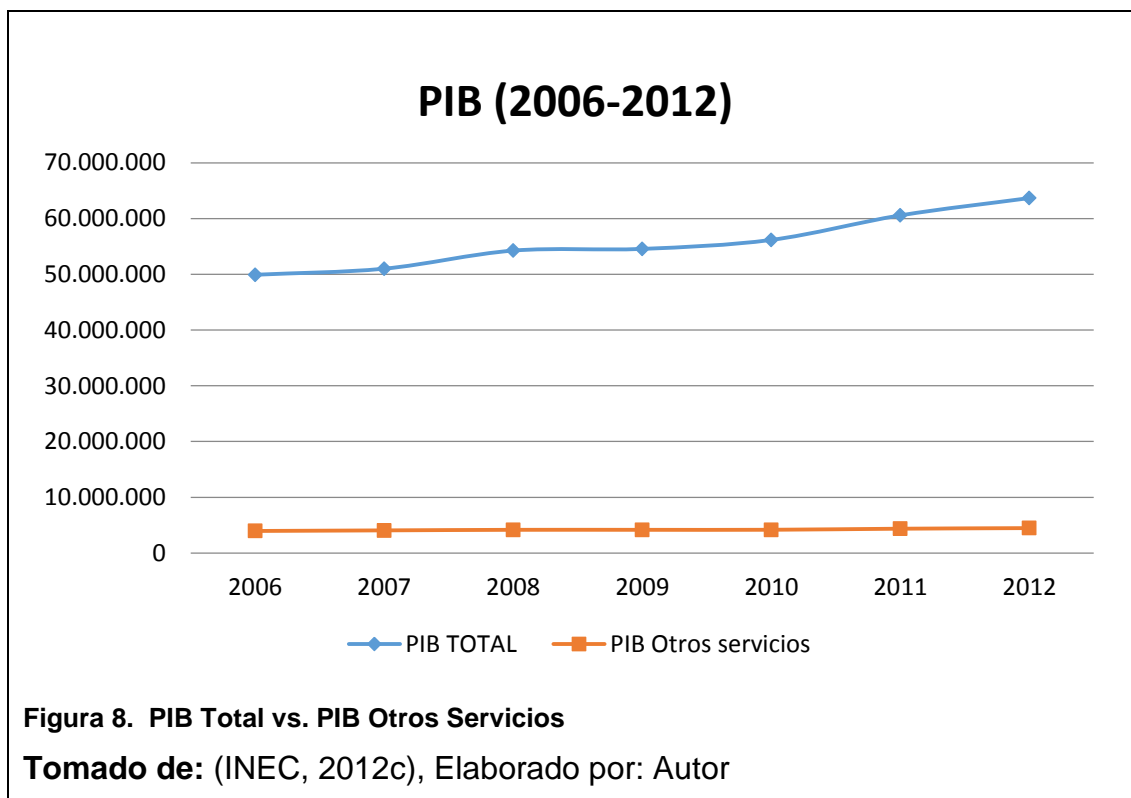
La evolución positiva del PIB a lo largo del tiempo ha evidenciado un crecimiento notable de la economía ecuatoriana.

**Tabla 3. Producto Interno Bruto Total vs. Otros Servicios**

<b>Producto Interno Bruto</b>							
<b>del 2006 al 2012 (millones de dólares del 2007)</b>							
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>PIB TOTAL</b>	49.914.615	51.007.777	54.250.408	54.557.732	56.168.864	60.569.488	63.672.625
<b>PIB Otros servicios</b>	3.954.635	4.059.454	4.159.057	4.162.166	4.169.939	4.363.859	4.465.966
<b>% aportación PIB Otros servicios al PIB Total</b>	7,92%	7,96%	7,67%	7,63%	7,42%	7,20%	7,01%
<b>PIB per cápita</b>	5.415	5029	4497	4242	4267	3589	3351

Tomado de: (INEC, 2012c) (BCE, 2013b)





Como se puede observar el PIB total ha crecido en un 5% del año 2011 al año 2012, tomando en cuenta que el PIB per cápita igual mejoró pero en menor escala que los anteriores años. Esto indica que los ecuatorianos están incrementando su producción interna, lo cual genera ingresos y crea un dinamismo en la economía. En cuanto a las contribuciones inter- anuales, el Banco Central registra una aportación al PIB del 0,65% de la construcción y 0,18% otros servicios en el 2013 (BCE, 2013c). En vista de que el sector de la construcción genera comercio para el área de corretaje de bienes raíces, se puede considerar como un servicio complementario que genera ingresos y está encadenado al crecimiento sostenido de la economía ecuatoriana.

La industria de la construcción y de otros servicios ocupa un lugar importante en la producción interna del país, por lo tanto es un mercado que tiene capacidad de crecimiento. La Tabla 4 muestra que el PIB hasta el año 2015 presenta un desempeño favorable.

Tabla 4. Producto Interno Bruto Proyectado

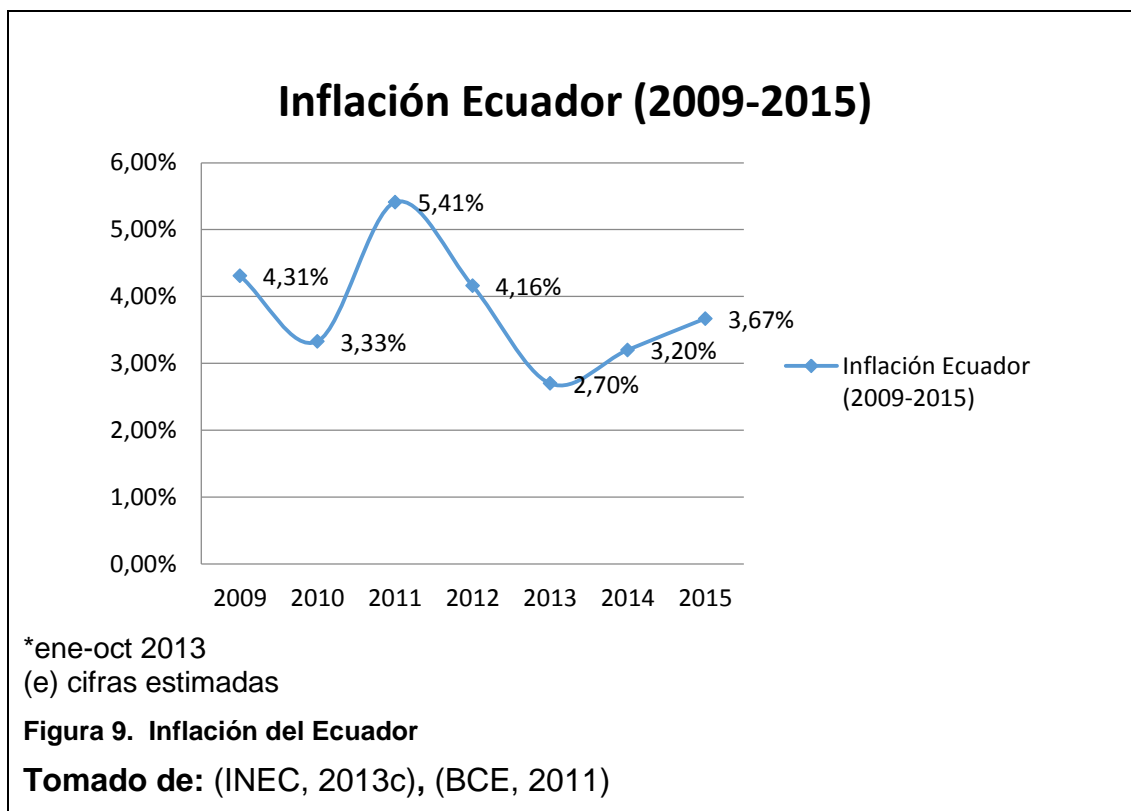
PIB Proyectado (2013 - 2015)			
VARIABLES	2013 (e)	2014 (e)	2015 (e)
<b>A. SECTOR REAL</b>			
Inflación promedio del período	3,82%	3,75%	3,67%
Crecimiento real PIB	4,37%	3,26%	3,28%
Crecimiento real PIB no petrolero	4,50%	3,16%	4,21%
Crecimiento real PIB petrolero	3,39%	3,97%	-3,38%
PIB nominal (millones dólares)	77.454,10	83.321,60	88.728,30
PIB ramas petroleras	9.895,40	10.747,60	11.056,10
PIB ramas no petroleras	675,587	72.574,10	77.672,20
Tasa de variación del deflactor del PIB	3,61%	4,18%	3,11%
(e) cifras estimadas			

Tomado de: (BCE, 2011)

Según el análisis de Banco Central, se prevén mayores niveles de inversión en el año 2014 al 2015, especialmente en el sector minero y en la nueva refinería de “El Pacífico” (BCE, 2011). Con respecto a las proyecciones del deflactor del PIB, en los dos años siguientes no habrá variaciones de precios importantes de todos los bienes y servicios producidos y comercializados en el país que puedan afectar al buen desarrollo de la economía (BCE, 2011).

### Inflación

La inflación promedio anual prevista para el período 2013-2015 es de 2,98%, teniendo una tendencia creciente que pasa de 1,71% en octubre del 2013 a 3,67% en 2015.



Es importante conocer cómo se ha desenvuelto la inflación en los últimos años y sobre todo los efectos que puede traer el sector inmobiliario. A partir del año 2010 la inflación anual ha decrecido, siendo este un indicador positivo para la economía en general. Sin embargo, las especulaciones o factores externos han influido a la variación de precios en este sector.

Por ejemplo, en el año 2012 el precio del cemento subió 2,09%, pasando de USD 6,69 a USD 6,83 con un incremento de 0,14 centavos de dólar (El Universo, 2012). Estas variaciones de precio no sólo afectan a las distribuidoras, sino también a los consumidores finales porque el proceso productivo se encarece y aumenta el precio del metro cuadrado del bien final.

La inflación que sufrió el sector de la construcción no afectó de manera importante en el análisis total, de manera que se tiene una línea de tendencia decreciente en la Figura 9.

Analizando el sector inmobiliario o de la construcción, se puede inferir que el crecimiento del índice de precios en el futuro viene dado por el aumento de la demanda de estos bienes y servicios. Sin embargo, lo ideal sería que toda la economía crezca y estos niveles de inflación estimados no afecten a la estabilidad económica del país.

### **Tasas de interés nacionales**

Las tasas de interés juegan un papel importante porque son herramientas de crédito hipotecario y de la construcción. En el sector privado, las tasas de interés se han mantenido constantes desde septiembre 2012 hasta septiembre 2013 (Tabla 5). La vivienda tiene una tasa de interés activa efectiva referencial del 10,64%, se encuentra en cuarto lugar entre las tasas efectivas más altas.

**Tabla 5. Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales**

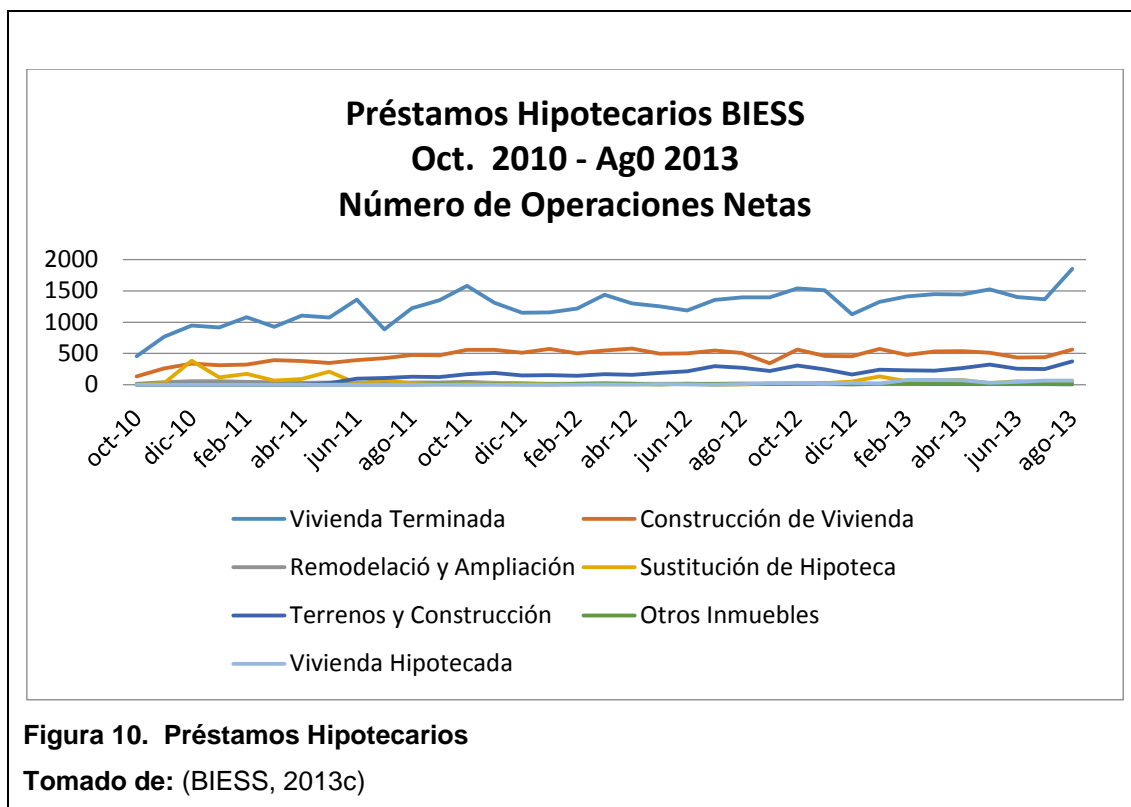
Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales													
Porcentajes, Septiembre 2012-2013													
Segmento	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13
Productivo Corporativo	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17
Productivo Empresarial	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53
Productivo PYMES	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20
Consumo	15,91	15,91	15,91	15,91	15,91	15,91	15,91	15,91	15,91	15,91	15,91	15,91	15,91
<b>Vivienda</b>	<b>10,64</b>	<b>10,64</b>	<b>10,64</b>	<b>10,64</b>	<b>10,64</b>	<b>10,64</b>	<b>10,64</b>	<b>10,64</b>	<b>10,64</b>	<b>10,64</b>	<b>10,64</b>	<b>10,64</b>	<b>10,64</b>
Microcrédito Minorista	28,82	28,82	28,82	28,82	28,82	28,82	28,82	28,82	28,82	28,82	28,82	28,82	28,82
Microcrédito Acumulación Simple	25,20	25,20	25,20	25,20	25,20	25,20	25,20	25,20	25,20	25,20	25,20	25,20	25,20
Microcrédito Acumulación Ampliada	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44

Tomado de: (BCE, 2013b)

Si bien es cierto, las entidades financieras privadas han disminuido su participación en el mercado crediticio actual, los demandantes no han bajado su demanda. De hecho, durante el mes de agosto del 2013 el número de demandantes de crédito se amplía pasando de 318.090 en julio del 2013 a 349.630 a agosto del 2013 (BCE, 2013d). Esto es un reflejo del aumento de la oferta de créditos del Estado, debido a las políticas financieras que el Gobierno actual ha aplicado. Dentro de operaciones de crédito del Sector Público, el Banco Nacional de Fomento (BNF) abarca la mayor parte del número de créditos con un 93,52% (Anexo 5). El BNF se enfoca específicamente en el desarrollo socio-económico y sostenible del país, principalmente en los micro, pequeños y medianos productores; además brinda servicios financieros para cumplir los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir (BNF, 2013).

Por otro lado, una de las entidades que se ha especializado en créditos hipotecarios enfocados al sector inmobiliario es el BIESS. El Banco del IESS es una institución pública que ha inyectado dinero en la economía del país mediante la oferta de créditos a los afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, generando operaciones financieras con retorno social y económico adecuado que contribuyen a impulsar la producción, crean valor agregado y fuentes de empleo (BIESS, 2013b).

Los demandantes de crédito optan por realizar préstamos hipotecarios para viviendas terminadas tal como muestra el Figura 10.



La cartera vigente de crédito de vivienda del mes de agosto de 2013 se ubicó en USD 1773,9 millones, la cartera vencida en este mes fue de USD 43,7 millones, y la cartera total de vivienda se situó en USD 1.817,50 millones (BCE, 2013d).

De igual manera, las tasas de estos préstamos son accesibles para los clientes. El BIESS trabaja con una tabla que calcula las cuotas según el sueldo de la persona, la tasa y los años (Anexo 6). Las personas han encontrado una gran solución en este sistema crediticio porque les brinda mayores facilidades para adquirir el bien inmueble deseado. Por lo tanto, el Gobierno brinda un apoyo importante para incrementar el movimiento de la industria inmobiliaria permitiendo que en enero 2013, 2.327 familias hayan cumplido su sueño de tener casa propia, superior a enero 2011 con 1.407 y 2012 con 1.920 (BIESS, 2013d).

### 2.1.5 Canales de Distribución

Los canales de distribución de la industria de la construcción se enfocan en la actividad inmobiliaria o corretaje de bienes y raíces. Es decir, un corredor de bienes raíces es quien se encarga de poner a disposición de los compradores un bien inmueble que se oferte en el mercado.

El internet se ha convertido en la principal herramienta de comunicación entre cliente-vendedor debido a la evolución de las tendencias y tecnología de los últimos años. Es por esta razón que dentro de la industria inmobiliaria se utiliza las páginas web o portales inmobiliarios para ofertar los productos o bienes raíces.

Entre los principales canales de distribución o promoción de servicios inmobiliarios a nivel masivo están: [www.vive1.com](http://www.vive1.com) y [www.plusvalia.com](http://www.plusvalia.com).

A nivel nacional son conocidas las ferias de la construcción, inmobiliaria y vivienda, las mismas que promocionan los proyectos y servicios. Este canal de distribución tiene sus ventajas ya que permite tener una comunicación directa entre la compañía y el posible cliente, de tal manera que se explica claramente los beneficios del producto. Entre las ferias más comunes en Quito se encuentran la Feria de la Vivienda mi Casa Clave, Feria del Biess, Expoinmobiliaria 2013 “Su vivienda una realidad”, Feria Internacional Quito Construcción, XIX Feria Quito Construcción, entre otras. (Centro de Exposiciones Quito, 2013).

Igualmente, existe la venta directa entre comprador y vendedor del bien raíz. En este caso las dos partes no requieren de un intermediario que maneje el servicio de compra-venta, puesto que en Ecuador no es obligatorio el uso de un corredor o agente inmobiliario para realizar la transacción. La venta directa generalmente utiliza el periódico o plataformas tales como: OLX y Mercado Libre.



A nivel internacional se usa el canal de distribución online con páginas web y portales inmobiliarios. Asimismo, en Ecuador se está utilizando la modalidad de seminarios para extranjeros que desean invertir en bienes raíces en el país, de esta manera conocen el país y son asesorados por expertos sobre la vida de un jubilado extranjero en Ecuador. (International Living, 2013b)

## **2.2 Las 5 Fuerzas de Porter**

### **Barreras de Entrada para los Nuevos participantes**

La llegada de nuevos participantes suele estar condicionada por algunas barreras de entrada. Dentro de esta industria es importante analizar el requerimiento de capital, lealtad de los consumidores, las licencias especiales y regulaciones gubernamentales.

Primero, con respecto al grado de complejidad para entrar en la industria inmobiliaria es bajo. No se requiere inversiones altas para iniciar el negocio ya que el campo inmobiliario explota al máximo los conocimientos del corredor de bienes raíces sin necesidad de realizar gastos importantes de funcionamiento o instalación de equipos. Es decir, el recurso más utilizado dentro del negocio es la mano de obra y el conocimiento.

Si bien es cierto el número de competidores es alto, es importante recalcar que la mayoría de empresas inmobiliarias existentes en el mercado son informales, porque se dedican a esta actividad económica sin los debidos permisos, licencias o conocimientos de la materia. Este tipo de competidores dañan los precios del mercado puesto que no se apegan a las comisiones de ley y bajan sus tarifas. Este fenómeno se ha venido dando desde hace algunos años y se ha convertido en una barrera de entrada para los nuevos competidores formales que se acogen a la Ley de Corredores de Bienes Raíces.

Igualmente, existen líderes de mercado que por su tamaño han alcanzado una gran proporción de clientes, tales como: La Viña, La Coruña, Proinmobiliaria, Remax (Vive1, 2013c). Por lo tanto, hay una cantidad de clientes leales a las marcas reconocidas por la confianza, trayectoria y seriedad que ofrecen. Un factor importante que ha contribuido con la incredulidad de los clientes se trata de los casos de estafa de ciertas empresas constructoras e inmobiliarias que han provocado malestar en este mercado. Entre los casos más conocidos se encuentran la Inmobiliaria Grupo 10, Inmobiliaria Habitavia Home y Unión Constructora. Además, diariamente llegan denuncias a la Defensoría del Pueblo que acusan a varias inmobiliarias por malas prácticas profesionales, fallas en construcciones, devolución de aportaciones por compromiso de venta, finalización de contratos, entrega de documentos, ilegalidad de los terrenos, entre otras. (El Telégrafo, 2012).

Sin embargo, este tipo de estafas y malas prácticas profesionales se pueden evitar, dado que la mayoría de estas empresas no contaban con los registros legales necesarios para funcionar. Así pues, los nuevos participantes que deseen entrar a esta industria deben acatar los requerimientos legales para la constitución de una empresa y de esta manera ofrecer un servicio profesional y de calidad. Además, para que un corredor de bienes raíces trabaje bajo el marco legal de la Ley de Corredores de Bienes Raíces debe obtener su licencia de correduría. (Congreso Nacional, 1984)

En conclusión, si bien existen barreras de entrada para esta industria, estas son bajas. No se necesita de una gran inversión inicial; los requerimientos de ley garantizan la estabilidad y buen funcionamiento de la empresa inmobiliaria; la lealtad de los consumidores depende directamente de la calidad de servicio y confianza que se ofrezca.

## **Amenaza de los Sustitutos**

Los servicios sustitutos relacionados con el ámbito de los bienes y raíces son las constructoras. Estos servicios se limitan a la planificación y construcción de bienes inmuebles. En algunos casos estas compañías venden sus proyectos, sea en planos o en obra cierta, sin embargo no ofrecen el servicio de intermediación integral que hace una inmobiliaria, es decir, no están especializados en actividades de corretaje.

El Reglamento de la Ley de Corredores de Bienes Raíces de 1986 recalca que la formación y capacitación de profesionales corredores de bienes raíces prepara a los profesionales para que brinden los siguientes servicios:

- Asesoría sobre bienes raíces
- Avalúos inmobiliarios
- Estudio e investigación de mercados inmobiliarios
- Planificación de comercialización inmobiliaria
- Publicidad inmobiliaria
- Promoción y manejo de comercialización inmobiliaria
- Administración inmobiliaria
- Gestiones y trámites relacionados con actos y contratos en materia inmobiliaria.

(León Febres Cordero, 1986)

Así pues, la amenaza de productos sustitutos es baja ya que el mercado de la construcción no puede ofrecer los mismos servicios que las compañías inmobiliarias debido a la naturaleza de su constitución y falta de especialización.

### **Poder de Negociación con los Compradores**

En el caso de esta industria, el poder de negociación lo tiene la compañía. Los compradores nacionales o internacionales deben acogerse a los precios que el profesional de ésta área aplique, dado que el corredor de bienes raíces debe ser una persona preparada que avalúe y justifique con razones válidas los precios de cada bien inmueble.

En el mercado nacional, el comportamiento de los compradores se basa en una tendencia cultural que incluye el regateo. Es común que los clientes busquen bajar los precios iniciales, sin embargo, los precios generalmente están dados sin posibilidad a descuentos, aunque muchas veces esto depende de la estrategia que cada vendedor aplique. Es importante recalcar que en el Código de Ética Profesional de los Corredores de Bienes Raíces, en el Artículo 29 dice que el profesional inmobiliario deberá evitar trabajar bajo la modalidad del “sobreprecio” (FENACBRE, 2013).

A diferencia del mercado nacional, los extranjeros que buscan invertir en bienes raíces dentro del país, se acogen completamente a los precios propuestos por la compañía inmobiliaria. Este comportamiento viene dado principalmente porque en la mayoría de países desarrollados, la Ley obliga a contratar un corredor inmobiliario siempre que se desee realizar este tipo de inversiones. Adicionalmente, la mayoría de personas que invierten en casas o departamentos en Ecuador, son personas de la tercera edad y jubilados que desean vivir permanente o temporalmente en el país. Por lo tanto, ellos procuran buscar una guía de un profesional que conozca de la materia para evitar contratiempos en un país desconocido. (El Universo, 2013)

Por tanto, si bien es cierto, la compañía inmobiliaria tiene un alto poder sobre los compradores porque maneja la negociación y posee un conocimiento avanzado, pueden existir otros competidores que oferten opciones distintas e influyan en la decisión de compra del cliente. Entonces se califica al poder de negociación con los compradores como moderada.

### **Poder de Negociación con los Proveedores**

Los proveedores de servicios para la industria inmobiliaria son en gran parte Estatales. Esto genera un bajo poder de negociación porque están regidos por las políticas desarrolladas para el sector público. Tal es el caso de los Municipios y Gobiernos Provinciales encargados de emitir aprobaciones de uso de suelo, aprobaciones de planos, registro de propiedades y demás documentos. En este caso, tanto los clientes particulares como empresariales deben acogerse a los precios y normativas que impongan sin opción a negociación.

De igual manera, como se indicó en el mapeo de involucrados en la industria, existen otros profesionales que proveen de servicios a la industria inmobiliaria. Entre los más comunes se encuentran las entidades financieras, aseguradoras, empresas consultoras, estudios de arquitectos, medios de comunicación offline y online, grupos empresariales o inversionistas, proveedores de servicio de valuación y consejo, asesores jurídicos. Por lo tanto, existe un bajo grado de flexibilidad o negociación con los proveedores privados ya que las tarifas se encuentran establecidas y no se puede aplicar ningún tipo de estrategia de baja de precios como economías a escala y afines.

En general, el poder de negociación con privados y Estatales es baja.

## **Intensidad de Rivalidad con los Competidores**

En la actualidad se ha incrementado el número de competidores dentro de la industria debido a las facilidades de entrada en el mercado.

Como se mencionó anteriormente, existen líderes de mercado que han abarcado una gran proporción de clientes debido a su trayectoria y profesionalismo. De igual manera, están los competidores informales que han ingresado a la industria sin la debida preparación académica, es decir, personas que por afición o hobby se han dedicado a intermediar en la compra y venta de bienes raíces. Esto genera un efecto negativo en la industria puesto que estos competidores cobran comisiones bajas sin ajustarse a la Ley y dañan el mercado para el resto de integrantes.

Por otro lado, existen pocos competidores que se especializan en atención a extranjeros que desean vivir en Ecuador. Solamente las inmobiliarias ubicadas cerca de Cotacachi y Cuenca han empezado a especializarse en la atención a clientes extranjeros. Sin embargo, se puede ofrecer bienes raíces en más destinos del país, lo cual deja un espacio abierto para que nuevos competidores entren y se especialicen en este segmento de mercado.

Por lo tanto, la intensidad de los competidores es alta, sin embargo existen nichos de mercado donde la rivalidad entre competidores es baja, tal es el caso del mercado extranjero que invierte dentro del país en bienes inmuebles temporal o permanentemente.

## **2.3 La Compañía y el Concepto del Negocio**

### **2.3.1 La idea y el modelo del negocio**

El giro del negocio de esta compañía se centrará en la intermediación para la compra y venta de bienes inmuebles, asesoría en temas relacionados con la industria inmobiliaria, especializándose en mercado internacional. De esta

manera, se promueve un intercambio cultural, de negocios y sobretodo comercial que fomentará la inversión extranjera en el país.

### **2.3.2 Estructura Legal de la empresa**

La compañía estará compuesta por dos socios quienes tienen lazos familiares, por lo tanto será una compañía de sociedad anónima. Se decidió optar por esta estructura legal porque permite que los socios participen en la compañía mediante acciones negociables. Además, las aportaciones responden únicamente por el monto de sus acciones y no con su patrimonio personal (Ley de Compañías, 2010).

### **2.3.3 Misión**

“Brindar un servicio ético e integral en asesoría inmobiliaria a nuestros clientes nacionales e internacionales que buscan resultados eficaces y sostenibles en el tiempo.”

### **2.3.4 Visión**

“Ser una compañía reconocida a nivel nacional en asesoría inmobiliaria para extranjeros que ofrezca calidad de servicio para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes en un período de diez años.”

### **2.3.5 Objetivos**

#### **Objetivos Generales**

- Alcanzar un alto posicionamiento en la mente de los consumidores.
- Lograr una alta participación de mercado.

- Ser una marca reconocida por sus clientes a nivel nacional e internacional.
- Dar un excelente trato al personal creando un ambiente agradable de trabajo.
- Ser una compañía altamente rentable.

## 2.4 El producto o servicio

La compañía inmobiliaria brindará un servicio integral enfocándose en el trato humano para generar confianza en el cliente, dado que la competencia se concentra en vender y recibir el dinero sin tomar en cuenta las necesidades implícitas y posteriores del cliente. En cambio, esta inmobiliaria ofrecerá un servicio que involucre cuatro etapas: preventa, venta, posventa y tecnificación, las mismas que permitirán a los consumidores disfrutar no sólo de un servicio personalizado, sino también de una experiencia positiva y satisfactoria de haber cumplido con sus requerimientos plenamente.

Además del servicio integral y humano que se brindará, la compañía se diferenciará por fomentar una interacción entre los ecuatorianos y el mercado internacional.

**Preventa:** Se dedicará a satisfacer las necesidades de los clientes antes de la venta, es decir los gustos y preferencias de acuerdo al perfil de cada cliente y lo que busque. En esta etapa se brindará una guía de compra y venta para que los clientes puedan sentirse en confianza de elegir el bien que mejor les convenga. Se tomarán en cuenta algunos factores que pueden influir en la decisión final, tales como:

- Edad de la persona o familias



- Estado de salud
- Nivel cultural
- Profesión
- Número de miembros de la familia
- Presupuesto propio
- Presupuesto financiado por terceros
- Nacionalidad
- Lugar de residencia mayor a 3 años o más
- Otros

**Venta:** Se procederá a la venta del bien tomando en cuenta todas las instancias legales (permisos municipales, autorizaciones, etc.) para que el cliente adquiera una propiedad libre de litigios, afectaciones, protecciones que en un futuro puedan aparecer.

**Posventa:** Se realizará un seguimiento a los clientes para ofrecer el servicio completo, de esta manera las personas pueden sentirse respaldadas por una compañía seria que se preocupa por la parte humana antes que la comercial. El cliente es el eje fundamental en el giro del negocio, por lo cual la compañía los acompañará hasta su establecimiento y adaptación en la nueva vivienda o bien inmueble adquirido.

**Tecnificación:** El servicio de tecnificación se enfoca en la recopilación, almacenamiento y administración de la información de los clientes para la

aplicación de un mercadeo relacional y más cercano a ellos. Se centrará en la creación de base de datos para desarrollar perfiles del cliente que ayuden a mejorar el servicio y dirigir de manera eficiente los recursos.

Todos los servicios estarán enfocados en el mercado objetivo que es un mercado extranjero. Este es un valor agregado que ayudará a la compañía a ingresar en el mercado inmobiliario y garantizará un servicio de calidad para atraer nuevos clientes.

## **2.5 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento**

### **2.5.1 Mercados internacionales**

La posición geográfica del país en el mundo (línea ecuatorial), privilegio que sumado con los microclimas de la Costa, Sierra, Oriente y Galápagos; los exóticos paisajes y la calidez de la gente, han incentivado a varios turistas a visitar el país. Además, existen estudios que demuestran que Ecuador se ha convertido en un destino de preferencia para el turismo residencial, sobre todo de personas jubiladas. La revista *International Living* eligió a Ecuador como el mejor lugar para vivir entre 22 países concursantes al obtener el mejor puntaje en el análisis de bienes raíces, beneficios especiales para la jubilación, costos de vida, facilidad de integración en la sociedad, entretenimientos y servicios, salud, infraestructura de la jubilación y el clima (*International Living*, 2013a).

Según los datos de la Dirección de Investigación del Ministerio de Turismo, el grupo de turistas mayores de 65 años fue el más propenso a visitar el Ecuador en el año 2012. Además, las visitas de los adultos mayores por vacaciones a Ecuador subieron un 3% del 2011 al 2012 (Dirección de Investigación del Ministerio de Turismo, 2013).

De acuerdo a estudios realizados por el INEC, entre el ranking de 20 primeros países que generan movimientos de entradas y salidas de Ecuador, se han

registrado 1'271.901 entradas en el país de extranjeros de varios países, y un total de 1'217.803 salidas (INEC, 2012d) (Anexo 7). Se puede observar que el número de salidas es menor al de entradas, lo cual indica que un 4,25% de personas se han quedado dentro del país por diferentes razones. Entre estos países se encuentran: Colombia, Estados Unidos, Perú, España, Panamá, Venezuela, Holanda, Costa Rica y China (Anexo 8), lo cual puede ser indicador que hay un porcentaje de extranjeros que compran o rentan bienes inmuebles para vivir temporal o permanentemente (INEC, 2012d).

En Ecuador existen dos ciudades que se destacan por la cantidad de jubilados extranjeros que viven actualmente: Cuenca y Cotacachi. Debido al incremento reciente de jubilados extranjeros en Ecuador, no se tienen cifras exactas del número de personas que pertenecen a esta población que viven en el país. Sin embargo los gobiernos seccionales están planificando un censo para obtener información real (El Comercio, 2012).

La Cámara de Comercio de Cuenca estima que en la actualidad existen alrededor de cinco mil extranjeros viviendo en esta ciudad, 95% proviene de Estados Unidos, 3% de Canadá, 1% de Alemania y de igual manera de Australia (El Universo, 2013). A pesar de que no existen datos exactos del número de extranjeros viviendo en Cotacachi y sus alrededores, se estima que viven alrededor de 300 personas extranjeras, en su mayoría originarias de Estados Unidos y Canadá (El Comercio, 2012).

Partiendo de estos resultados y contrastando con la tendencia de residencialidad en Cotacachi y Cuenca, se puede concluir que entre los países que podrían ser potenciales mercados de consumo del servicio de corretaje de bienes raíces son: Estados Unidos, Canadá y Alemania.

Además, según reporte Global de Competitividad del año 2011 – 2012 realizado por World Economic Forum se ubica a Estados Unidos en quinto

lugar, Alemania en sexto y Canadá en doceavo lugar de las economías más competitivas del mundo (World Economic Forum, 2011).

### **2.5.1.1 Estados Unidos**

Estados Unidos es un país desarrollado que cuenta con un PIB al año 2013 de 16.237,746 billones de dólares, además con un PIB per cápita 51.24,208 dólares (IMF, 2013). Es decir, los ciudadanos estadounidenses tienen un alto poder adquisitivo en promedio, además del total de habitantes de Estados Unidos, el 45,65% de habitantes tienen un empleo fijo (IMF, 2013). Dentro de este panorama económico se puede ver que existen personas que tienen la capacidad monetaria de tener un fondo de jubilación para el futuro.

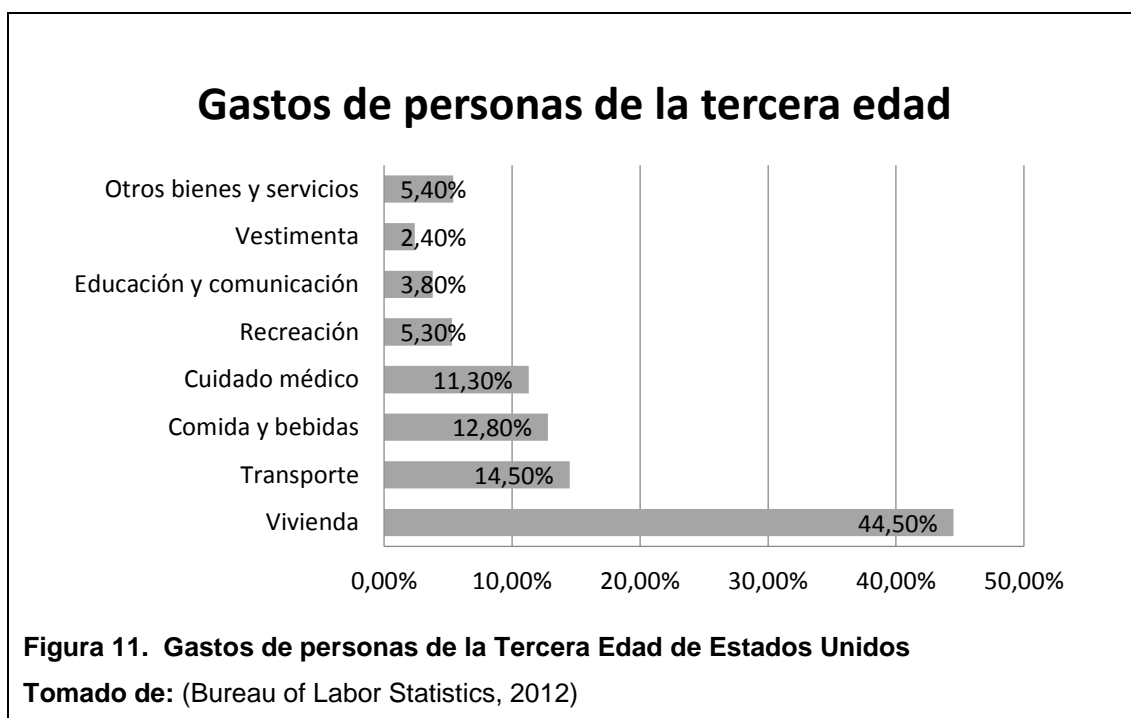
En una investigación de mercados sobre la jubilación realizada por Employee Benefit Research Institute (EBRI) en el año 2013, se determinó que el 34% de personas jubiladas en Estados Unidos comienzan a ahorrar para su jubilación 20 años o más antes de jubilarse (EBRI , 2013). Estos datos indican que los jubilados de la tercera edad cuentan con un fondo de ahorro para invertir en el futuro y puedan gozar de una vejez cómoda (Anexo 9). En promedio, los jubilados reciben entre \$2000 y \$4000 dólares de pensión mensual dependiendo del plan de ahorros antes de impuestos e inflación (Bankrate, 2014) (Pensionrights, 2014).

De igual manera, el 51% de jubilados estadounidenses prefieren tomar decisiones acerca de sus inversiones en la jubilación siguiendo las sugerencias de un profesional que les asesore (EBRI , 2013). Esta oportunidad del mercado brinda una gran apertura a esta compañía para enfocarse en las necesidades e inquietudes de los futuros clientes y ofrecer un servicio integral y de calidad.

Las edades más comunes para jubilarse en Estados Unidos oscilan entre los 65 años en adelante (Anexo 10) (EBRI , 2013). Además, la Figura 11 muestra

que los jubilados de la tercera edad de Estados Unidos son un mercado relevante porque dentro de sus gastos hasta diciembre del 2012, la vivienda ocupa un 44,5% del total de gastos, es decir, dedican casi la mitad de su presupuesto para este ámbito (Bureau of Labor Statistics, 2012). Por lo tanto, Ecuador puede ofrecer una reducción significativa en vivienda si las personas deciden invertir en bienes raíces dentro del país. Cabe recalcar que el porcentaje de jubilados que ha guardado dinero para su jubilación creció 3% del 2012 al 2013 (EBRI , 2013).

En general, el nivel de vida en Ecuador es menos costoso y ofrece varios servicios para que las personas vivan cómodamente sus años dorados.



Sin embargo, existen razones por las cuales los ciudadanos estadounidenses posponen su jubilación de acuerdo a los datos encontrados en la encuesta del EBRI el año 2011. Un factor es la pobreza y que las personas no han logrado reunir el dinero suficiente para tener una jubilación cómoda; existe una falta de confianza en el Sistema de Seguridad Social de Estados Unidos; el costo de vida supera sus expectativas en su país de residencia; necesidad de pagar los

gastos de salud y otras necesidades básicas (EBRI, 2011). No obstante, un 46% de trabajadores han intentado calcular cuánto dinero necesitan ahorrar para tener una jubilación cómoda (EBRI, 2013), esto demuestra que una gran parte de la población trabajadora está consciente de la importancia de planificar su jubilación.

En general, los problemas de los jubilados estadounidenses se basan en los precios y nivel de vida. En este sentido, Ecuador presenta una gran oportunidad de vida para las personas que desean vivir tranquilamente sin necesidad de pagar mucho para obtener buenos servicios y tengan acceso a un nivel de vida cómodo. De hecho, en la actualidad, 346.216 jubilados estadounidenses han decidido obtener su jubilación en el extranjero (ACB News, 2013). Es decir, alrededor del 17% de jubilados ya han salido del país. Igualmente, Ecuador ha ganado popularidad en la sociedad norteamericana ya que actualmente acoge a una gran población de estadounidenses jubilados quienes han catalogado al país como un paraíso de jubilación (ACB News, 2013).

Estados Unidos tiene las cuatro estaciones marcadas según la región en que se encuentre. Este factor natural es importante para el sector inmobiliario extranjero porque las personas de la tercera edad buscan sitios cálidos para pasar estas temporadas frías o definitivamente para establecerse en un lugar. Según datos del Ministerio de Turismo, hasta octubre se han registrado 210.200 entradas de turistas estadounidenses (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013). Esto demuestra que cuando en Estados Unidos es invierno, las personas prefieren visitar sitios cálidos.

#### **2.5.1.2 Canadá**

Canadá es un país ubicado entre los países que tienen mayor nivel de vida según un estudio de Banesto del Grupo Santander. El PIB es de 1,821 billones y el PIB per cápita es de \$52.219 dólares canadienses (Banco Mundial, 2012a).

Los ciudadanos canadienses tienen un alto poder adquisitivo, tomando en cuenta que el índice de precios del mercado es alto ya que la paridad de poder adquisitivo en dólares americanos es de 1,23 al año 2013 (Banesto, 2013).

Según los datos obtenidos de las Naciones Unidas hasta el 2010, los hogares canadienses tienen una preferencia de consumo prioritario por los alimentos y bebidas no alcohólicas; luego por el alcohol, tabaco y narcóticos; en tercer lugar por ropa y calzado; en cuarto lugar los gastos básicos de vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles (Ver tabla 6). Sin bien es cierto, los datos no están segmentados por edades, se puede determinar una tendencia de prioridades en gastos de la población en general.

**Tabla 6. Gastos de consumo por categoría de productos**

Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales	2010
Alimentos y bebidas no alcohólicas	9,5%
Alcohol, tabaco y narcóticos	3,5%
Ropa y calzado	4,4%
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	23,5%
Muebles, electrodomésticos y mantenimiento del hogar	6,1%
Salud	4,7%
Transporte	13,7%
Comunicaciones	2,4%
Ocio y cultura	9,7%
Educación	1,4%
Hoteles, cafés y restaurantes	6,7%
Otros bienes y servicios	12,5%

**Tomado de:** (United Nations Statistic Division, 2010)

En el último reporte realizado por HSBC llamado *“Life after work”* (“Vida después del trabajo”), se hizo un estudio de mercado en 15 países sobre las expectativas y experiencias de las personas sobre la jubilación. Los países estudiados fueron: Australia, Brasil, Canadá, China, Egipto, Francia, Hong Kong, India, Malasia, México, Singapur, Taiwán, Emiratos Árabes Unidos,

Reino Unido y Estados Unidos. De acuerdo a este estudio, los trabajadores canadienses desean jubilarse a la edad promedio de 63 años. Sin embargo existe una tendencia creciente de personas que prefieren pasar de trabajar a tiempo completo y optar por la semi-jubilación a la edad de 61 años (HSBC, 2013). No obstante, algunos trabajadores aumentan sus expectativas de jubilarse más tarde o definitivamente no jubilarse, a medida que envejecen. Además, en Canadá un 54% de jubilados en la actualidad opinaron que sentían conformes con su planificación de jubilación, pero un 40% se dio cuenta al jubilarse que no estaban preparados económicamente para asumir los gastos de esta etapa (Marr, 2013). Esto explica por qué un 17% de personas dicen que nunca serán capaces de dejar de trabajar, por lo que se evidencia a una reducción del 72% de ingresos en jubilados y sólo el 48% de ellos bajó sus gastos (Marr, 2013). En consecuencia, el límite de edad de la fuerza laboral canadiense se ha ido extendiendo de 55 años en adelante, según Doug Porter, Jefe Economista del Banco de Montreal (Marr, 2013).

Además, la cultura y costumbres influyen en los canadienses al momento de tomar la decisión sobre la jubilación. La mayoría de las personas prefieren estar cerca de sus seres queridos y no pasar sus años de jubilación en el extranjero. El grupo financiero BMO Wealth Institute realizó una investigación en el mercado de los jubilados para averiguar en dónde los canadienses planean jubilarse y por qué. El resultado fue que un 85% de canadienses planean quedarse en su país, un 10% saldrán a otros países y un 5% irá a Estados Unidos (BMO Financial Group, 2011). Es decir, hay una pequeña población que estaría dispuesta a invertir en bienes raíces en Ecuador.

Con respecto al clima canadiense, el país tiene las cuatro estaciones. En invierno (diciembre, enero, febrero) entre 3°C y -25°C, siendo más bajas en algunas regiones nórdicas, por lo cual existe un incremento del turismo en esta época ya que la gente busca lugares cálidos (Global Culture, 2013). Este comportamiento evidencia que los viajeros canadienses prefieren destinos de clima cálido, ya que en el ranking de países más visitados por los canadienses



se encuentren entre los cinco primeros: México, Cuba, Reino Unido, República Dominicana y Francia (Canadian Tourism Commission, 2012). Es importante mencionar que hasta octubre del 2013 han entrado 22.667 turistas canadienses (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013).

Por lo tanto, los trabajadores canadienses están atravesando por una etapa de falta de planificación financiera y altas expectativas monetarias para la jubilación. Esto tiene un lado positivo para la sociedad ya que un 47% de gente prefiere continuar en el campo laboral para mantenerse física y mentalmente activos (HSBC, 2013). Sin embargo, la tendencia de residencialidad en la jubilación canadiense no es muy alentadora porque existe una probabilidad que el mercado no esté dispuesto a invertir en bienes raíces en el exterior.

### **2.5.1.3 Alemania**

Alemania es un país desarrollado con un PIB de \$3.400 billones de dólares hasta el 2012 y PIB per cápita de \$41.514 (Banco Mundial, 2012). En la actualidad, Alemania se considera como un país económicamente estable en el mercado europeo, sobre todo después de haber sido un soporte importante en la crisis de deuda y recesión que atravesó la Unión Europea. Esto se debe a que es el país más poblado de la Unión Europea que genera mayor productividad; se especializa en tecnología; se apoya en una balanza comercial positiva siendo un socio exportador importante en la economía europea y la industria alemana (Jerez, 2013).

Sin embargo, Alemania atraviesa por problemas de políticas sectoriales de bajos sueldos, lo que provoca desbalances en las planificaciones financieras para los futuros jubilados. De hecho, hay un temor de los alemanes por un incremento del riesgo de pobreza en esta etapa, debido al aumento de edad de jubilación que pasó de 65 a 67 años (Zimmermann, 2012). Según las declaraciones de la Presidenta de Vdk Social Association de Alemania, afirmó que en la actualidad es difícil que las personas trabajen hasta la edad de

jubilación, por lo que los pagos de pensiones por años laborados se reducen significativamente (Zimmermann, 2012).

Este tema ha preocupado a los alemanes, ya que es evidente que varios trabajadores se sienten inconformes con el futuro que les espera. Von der Leyen, miembro del conservador de la Unión Demócrata Cristiana dio a conocer datos que muestran que en dos décadas, la pensión no será suficiente para garantizar una vida al borde de la pobreza (Spiegel, 2012). Además, Thomas Meyer, ex economista en Jefe de Deutsche Bank, escribió recientemente en el Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung que los efectos de la crisis amenazan con reducir el poder adquisitivo de los planes privados de pensiones a la mitad (Spiegel, 2012). Incluso, se ha denominado un riesgo a la longevidad que afectará a las aseguradoras en el futuro, por lo cual sólo un 2% de los más de 20 millones de jubilados alemanes actualmente dependen de la seguridad social básica, que complementa las pensiones bajas (Spiegel, 2012).

Por otro lado, los ciudadanos alemanes no representan un gran porcentaje de entradas al país a pesar de existir una cantidad de residentes ecuatorianos. Por ejemplo, al año 2012 han entrado 29.582 alemanes y han salido 29.255 (INEC, 2012d). Por lo tanto, hay un saldo de 327 alemanes que se han quedado a vivir en Ecuador, sin embargo dentro de este grupo no existen registros de cuántas personas exactamente pertenecen al grupo de jubilados.

Por lo cual, los alemanes podrían ser un mercado tentativo para la inversión inmobiliaria en Ecuador. Sin embargo, Alemania tiene ciertos factores explicados anteriormente que retrasan la jubilación en los trabajadores y la tendencia de viajes a Ecuador es mínima. Es decir, existen alemanes que planifican pasar su jubilación en Ecuador, pero son una minoría comparada con Estados Unidos y Canadá.

## **2.6 Matriz de selección de países**

Después de realizar el análisis de los tres posibles mercados, se procede a realizar un análisis cuantitativo mediante una matriz de selección de países. Se tomarán en cuenta factores determinantes para la elección del mercado potencial. La calificación se aplica a cada país partiendo de 1 como poco importante a 10 como muy importante.

Tabla 7. Matriz de selección de países

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAÍSES						
	VARIABLE	PRODUCTIVIDAD	ESTABILIDAD ECONÓMICA	JUBILACIÓN PLANIFICADA	TENDENCIA VIAJES A ECUADOR	TOTAL
	PESO %	23,5%	19,0%	32,0%	25,5%	100%
EEUU	NOTA	9	9	8	8	8,5
	NOTA PONDERADA	2,115	1,71	2,56	2,04	
CANADÁ	NOTA	9	9	6	6	7,5
	NOTA PONDERADA	2,115	1,71	1,92	1,53	
ALEMANIA	NOTA	8	9	6	6	7,25
	NOTA PONDERADA	16,92	15,39	15,36	12,24	

**Conclusión:** El mercado que obtuvo mayor puntaje en los aspectos analizados es Estados Unidos con 8,5 sobre 10. Consecuentemente, este país será el mercado objetivo para la Compañía Inmobiliaria TradingMob. Además se escoge a Canadá como mercado alternativo y Alemania como mercado contingente.

### **2.6.1 Estrategia de Ingreso al mercado**

La estrategia de diferenciación consiste en ofrecer un servicio que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta (Michael Porter, 2012). Esta estrategia será la base para la construcción de la compañía, ya que será una inmobiliaria especializada en atender al mercado internacional, lo que implica la ampliación de la cartera de clientes. Además, se utilizará un sistema de información y base de datos con información exclusiva proveniente de la Bolsa de Corredores de Bienes Raíces de EEUU y de Ecuador. Los vendedores de terrenos y edificaciones pueden vender a extranjeros que gusten de las características de producto y se ajuste a sus requerimientos. Esto creará una interacción entre culturas y aportará grandemente al desarrollo del entorno geográfico y demográfico nacional. Esta característica de la compañía será difícil de imitar por los competidores porque se requiere la combinación de la experiencia, conocimiento e información exclusiva.

Dentro de los planes de expansión se considera la apertura de la compañía para abarcar más países, sin embargo hay que tener claro que toma tiempo para establecer una participación y confianza en mercados internacionales. De igual manera, en el mercado nacional se estima abrir sucursales en las ciudades más importantes como son: Guayaquil y Cuenca.

## 2.7 Análisis FODA

### Fortalezas

- F1:** Sociedad familiar de padre – hija que complementa los conocimientos y la experiencia.
- F2:** Conocimiento del mercado inmobiliario y su comportamiento.
- F3:** Facilidad de comunicación con los idiomas para negociar con el extranjero y local.
- F4:** 20 años de experiencia del socio en el sector de bienes raíces.
- F5:** Licencia de corredores de bienes raíces de ambos socios.
- F6:** Conocimientos en servicio al cliente nacional e internacional.
- F7:** Conocimiento de las necesidades y diferencias culturales del mercado objetivo.
- F8:** Mayor flexibilidad, menos burocracia en procesos.
- F9:** La empresa tiene alto poder de negociación con los compradores.
- F10:** La empresa tiene un enfoque humanístico y ético.
- F11:** Compañía pionera en especializarse en jubilados estadounidenses que quieren vivir en Ecuador.

## Oportunidades

- O1:** Mercado de Centro América está saturado de inversiones extranjeras inmobiliarias residenciales.
- O2:** Ecuador todavía no ha alcanzado un alto grado de participación en el mercado internacional a pesar de haber sido calificado como uno de los mejores países para personas retiradas del mundo (Staton, 2013).
- O3:** Ecuador ofrece comodidades y servicios adecuados para los extranjeros que desean invertir en bienes raíces.
- O4:** El BIESS tiene una política de emisión de créditos que favorece al crecimiento de esta industria (INEC, 2013a).
- O5:** Existe una tendencia creciente de extranjeros estadounidenses jubilados que llegan a vivir a Ecuador.
- O6:** El costo de vida es bajo en Ecuador con respecto a Estados Unidos.
- O7:** Algunos extranjeros han sido víctimas de traficantes de tierras, estafadores, lo cual brinda una oportunidad de trabajo para las inmobiliarias formales.
- O8:** Los jubilados que viven actualmente están satisfechos en Ecuador y son buenas referencias para el mercado entrante.
- O9:** Acceso a herramientas tecnológicas y plataformas de bienes raíces para ofertar los productos de manera eficaz y eficiente.

## **Debilidades**

- D1:** Falta de confianza a la nueva marca por parte de los jubilados extranjeros.
- D2:** Falta de una base de datos de propiedades para ofrecer al cliente.
- D3:** Pequeña empresa familiar que se enfrenta a altos riesgos en el mercado.

## **Amenazas**

- A1:** Competencia informal que daña el mercado con precios fuera de ley.
- A2:** Los extranjeros jubilados prefieren contactarse con amigos o conocidos compatriotas en Ecuador para encontrar un bien raíz.
- A3:** Barreras de entrada a nuevos países y culturas.
- A4:** Desconocimiento de las personas a nivel local sobre el turismo inmobiliario que genera miedo a lo desconocido.



Tabla 8. Matriz FODA

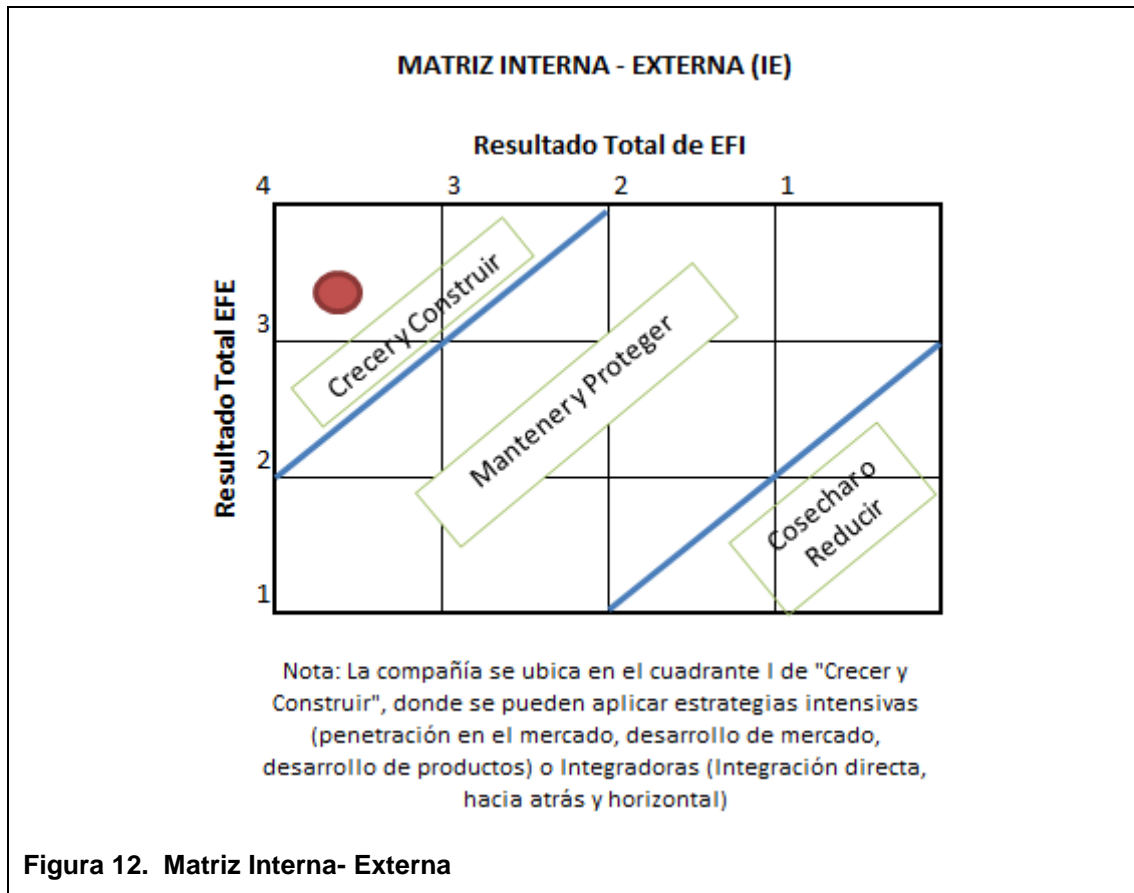
MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
	FACTORES EXTERNOS	F1 Sociedad familiar de padre – hija que complementa los conocimientos y la experiencia. F2 Conocimiento del mercado inmobiliario y su comportamiento. F3 Facilidad de comunicación con los idiomas para negociar con el extranjero y local. F4 20 años de experiencia del socio en el sector de bienes raíces. F5 Licencia de corredores de bienes raíces de ambos socios. F6 Conocimientos en servicio al cliente nacional e internacional. F7 Conocimiento de las necesidades y diferencias culturales del mercado objetivo. F8 Mayor flexibilidad, menos burocracia en procesos. F9 La empresa tiene alto poder de negociación con los compradores. F10 La empresa tiene un enfoque humanístico y ético. F11 Compañía pionera en especializarse en jubilados estadounidenses que quieren vivir en Ecuador.
Oportunidades	FO (Maxi-maxi)	DO (Mini-maxi)
O1 Mercado de Centro América está saturado de inversiones extranjeras inmobiliarias residenciales. O2 Ecuador todavía no ha alcanzado un alto grado de participación en el mercado internacional a pesar de haber sido calificado como uno de los mejores países para personas retiradas del mundo (Staton, 2013). O3 Ecuador ofrece comodidades y servicios adecuados para los extranjeros que desean invertir en bienes raíces. O4 El BIESS tienen una política de emisión de créditos que favorece al crecimiento de esta industria (BIESS, 2013). O5 Existe una tendencia creciente de extranjeros estadounidenses jubilados que llegan a vivir a Ecuador. O6 El costo de vida es bajo en Ecuador con respecto a Estados Unidos. O7 Algunos extranjeros han sido víctimas de traficantes de tierras, estafadores, lo cual brinda una oportunidad de trabajo para las inmobiliarias formales. O8 Los jubilados que viven actualmente están satisfechos en Ecuador y son buenas referencias para el mercado entrante. O9 Acceso a herramientas tecnológicas y plataformas de bienes raíces para ofertar los productos de manera eficaz y eficiente.	E1 Desarrollar un plan de marketing - País, enfocado en los atractivos para extranjeros que desean invertir su jubilación en bienes raíces, aprovechando el conocimiento de comportamiento del mercado inmobiliario ecuatoriano. (F2, O2) E2 Fortalecer la imagen de confianza y solidez empresarial para atraer a futuros clientes. (F1, O6, O7) E3 Aprovechar las experiencias y testimonios de estadounidenses jubilados que viven en el país para atraer a un nuevo mercado mediante foros virtuales, conferencias presenciales y viajes turístico de reconocimiento e interacción entre compatriotas. (F3, F11, O6, O8) E4 Crear alianzas con agencias de viaje para ofertar los beneficios a turistas que deseen invertir en bienes raíces en Ecuador, dependiendo de sus necesidades y requerimientos. (F6, F7, O3, O7) E5 Crear una revista virtual inmobiliaria a nivel internacional, que ofrezca interacción entre usuarios con el respaldo de una inmobiliaria. (F7, F9, O2, O5)	E6 Implementar un plan de capacitación y sensibilización al personal donde se garantice el conocimiento íntegro en materia de bienes raíces para solventar y satisfacer las dudas y necesidades del mercado objetivo, con esto se demuestra confiabilidad con acciones. (D1, O3, O6, O7) E7 Aplicar un sistema de administración de base datos para tecnificar la información de los clientes y bienes inmuebles para ofrecer un servicio integral. (D2, O9, O5) E8 Hacer uso de las facilidades financieras y apoyo que ofrece el Gobierno para emprendimientos y pequeñas empresas en formación. (D3, O4)
Amenazas	FA (Maxi-mini)	DA (Mini-mini)
A1 Competencia informal que daña el mercado con precios fuera de ley. A2 Los extranjeros jubilados prefieren contactarse con amigos o conocidos compatriotas en Ecuador para encontrar un bien raíz. A3 Barreras de entrada a nuevos países y culturas. A4 Desconocimiento de las personas a nivel local sobre el turismo inmobiliario, miedo a lo desconocido.	E9 Aplicar campañas en contra de los corredores informales para evitar las estafas y mejorar la seguridad de los clientes en las inversiones. (F5, A1) E10 Generar promoción boca a boca entre compatriotas extranjeros jubilados ofreciendo un servicio de calidad para incrementar el número de referidos y Utilizar la experiencia del mercado nacional para apalancar la entrada en nuevos mercados. (F4, A3) E11 Educar a las personas del entorno al bien inmueble sobre los beneficios de hacer negocios con personas de otras culturas y países. (F10, A4)	E13 Abrir una línea de negocio que atienda al mercado nacional. (D3, A1, A3) E14 Generar un plan de comunicación enfocado en el mercado extranjero para llegar eficazmente a los clientes. (D3, A3)

Tabla 9. Matriz EFI

MATRIZ EFI				
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F1:</b>	Sociedad familiar de padre – hija que complementa los conocimientos y la experiencia.	0,03	3	0,09
<b>F2:</b>	Conocimiento del mercado inmobiliario y su comportamiento.	0,06	4	0,24
<b>F3:</b>	Facilidad de comunicación con los idiomas para negociar con el extranjero y local.	0,04	3	0,12
<b>F4:</b>	20 años de experiencia del socio en el sector de bienes raíces.	0,02	3	0,06
<b>F5:</b>	Licencia de corredores de bienes raíces de ambos socios.	0,10	4	0,4
<b>F6:</b>	Conocimientos en servicio al cliente nacional e internacional.	0,12	4	0,48
<b>F7:</b>	Conocimiento de las necesidades y diferencias culturales del mercado objetivo.	0,15	4	0,6
<b>F8:</b>	Mayor flexibilidad, menos burocracia en procesos.	0,02	3	0,06
<b>F9:</b>	La empresa tiene alto poder de negociación con los compradores.	0,10	3	0,3
<b>F10:</b>	La empresa tiene un enfoque humanístico y ético.	0,07	3	0,21
<b>F11:</b>	Compañía pionera en especializarse en jubilados estadounidenses que quieren vivir en Ecuador.	0,15	4	0,6
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1:</b>	Falta de confianza a la nueva marca por parte de los jubilados extranjeros.	0,08	2	0,16
<b>D2:</b>	Falta de una base de datos de propiedades para ofrecer al cliente.	0,05	2	0,1
<b>D3:</b>	Pequeña empresa familiar que se enfrenta a altos riesgos en el mercado.	0,01	1	0,01
<b>TOTAL</b>		1,00		3,43
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de importancia que cada aspecto tiene en la empresa, donde 4= la fortaleza mayor, 3 = la fortaleza menor, 2= la debilidad menor y 1= la debilidad menor.</p> <p>(2) El total ponderado de las Fortalezas es 3,16 es mayor al de las Debilidades que es 0,27</p> <p>(3) El total ponderado es de 3,43 que está por encima de la media de las calificaciones que es 3,07</p>				

Tabla 10. Matriz EFE

MATRIZ EFE				
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>O1:</b>	Mercado de Centro América está saturado de inversiones extranjeras inmobiliarias residenciales.	0,06	3	0,18
<b>O2:</b>	Ecuador todavía no ha alcanzado un alto grado de participación en el mercado internacional a pesar de haber sido calificado como uno de los mejores países para personas retiradas del mundo (Staton, 2013).	0,07	3	0,21
<b>O3:</b>	Ecuador ofrece comodidades y servicios adecuados para los extranjeros que desean invertir en bienes raíces	0,13	4	0,52
<b>O4:</b>	El BIESS tienen una política de emisión de créditos que favorece al crecimiento de esta industria (BIESS, 2013).	0,04	2	0,08
<b>O5:</b>	Existe una tendencia creciente de extranjeros estadounidenses jubilados que llegan a vivir a Ecuador.	0,14	4	0,56
<b>O6:</b>	El costo de vida es bajo en Ecuador con respecto a Estados Unidos.	0,14	4	0,56
<b>O7:</b>	Algunos extranjeros han sido víctimas de traficantes de tierras, estafadores, lo cual brinda una oportunidad de trabajo para las inmobiliarias formales.	0,09	3	0,27
<b>O8:</b>	Los jubilados que viven actualmente están satisfechos en Ecuador y son buenas referencias para el mercado entrante.	0,05	4	0,2
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1:</b>	Competencia informal que daña el mercado con precios fuera de ley.	0,08	4	0,32
<b>A2:</b>	Los extranjeros jubilados prefieren contactarse con amigos o conocidos compatriotas en Ecuador para encontrar un bien raíz.	0,09	2	0,18
<b>A3:</b>	Barreras de entrada a nuevos países y culturas.	0,06	2	0,12
<b>A4:</b>	Desconocimiento de las personas a nivel local sobre el turismo inmobiliario, miedo a lo desconocido.	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>		1,00		3,35
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de importancia que cada aspecto tiene en la empresa, donde 4= la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2= la respuesta es la media y 1= la respuesta es mala.</p> <p>(2) El total ponderado de las Oportunidades es 2,58 es mayor al de las Amenazas que es 0,77</p> <p>(3) El total ponderado es de 3,35 que está por encima de la media de las calificaciones que es 3,17</p>				



**Figura 12. Matriz Interna- Externa**

Tabla 11. Matriz Perfil Competitivo

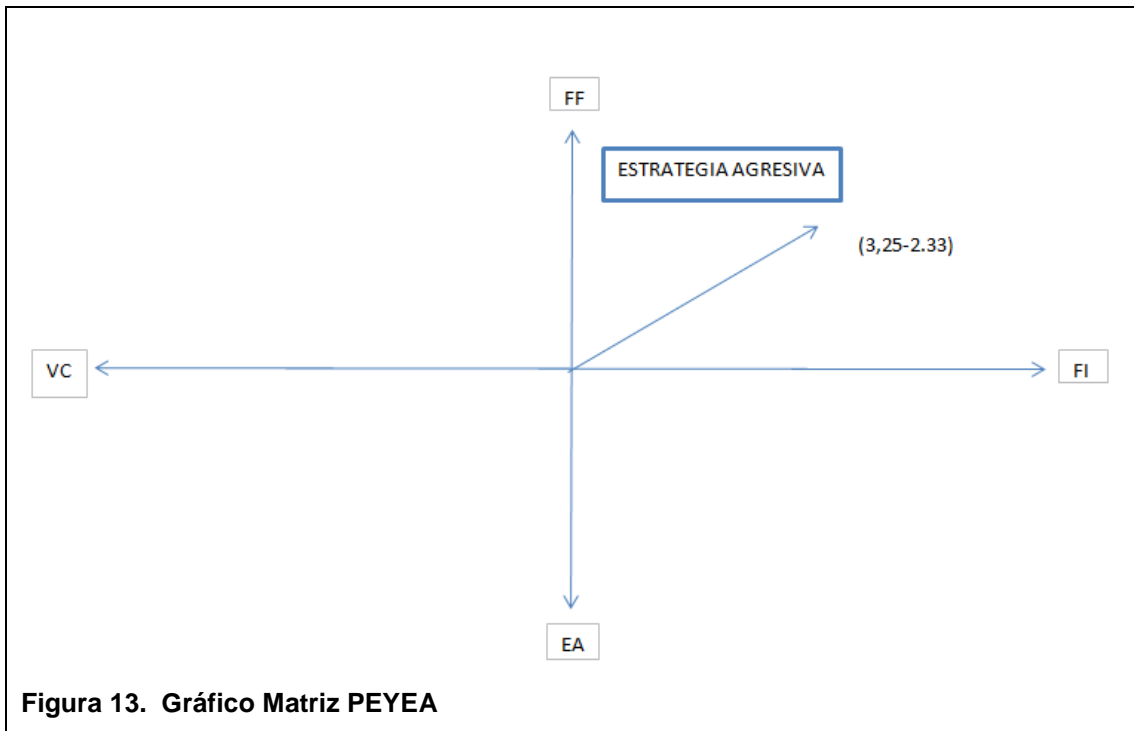
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTOR CLAVE DE ÉXITO		TRADINGMOB		REMAX ECUADOR		CUENCA REAL ESTATE	
	Ponderación	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Competitividad	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Experiencia	0,20	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Conocimiento del mercado extranjero	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1,00
Tecnología	0,15	3	0,45	4	0,6	1	0,15
Calidad de servicio	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,95</b>		<b>3,15</b>		<b>3,00</b>
Nota: Las calificaciones son 1= menor debilidad, 2= mayor debilidad, 3=menor fuerza, 4=mayor fuerza							

**Tabla 12. Justificación de Ponderaciones de la Matriz de Perfil Competitivo**

<b>Justificación de Ponderaciones</b>			
<b>FACTOR CLAVE DE ÉXITO</b>	<b>TRADINGMOB</b>	<b>REMAX ECUADOR</b>	<b>CUENCA REAL ESTATE</b>
Competitividad	Precios honestos y acordes al mercado.	Precios acordes con el mercado con problemas de sobrepuestos.	Precios más altos al del mercado.
Experiencia	Baja experiencia en atención al mercado extranjero (nueva compañía).	Experiencia media en el mercado extranjero (5 años).	Alta Experiencia en el mercado extranjero (11 años).
Conocimiento del mercado extranjero	Investigación y entendimiento de las diferencias culturales y necesidades del mercado estadounidense.	No hay especialización en el mercado extranjero porque usan segmentación psicográfica de mercado.	Alto conocimiento del mercado porque sus creadores han vivido en Estados Unidos y conocen el mercado extranjero.
Tecnología	Tecnología actual.	Tecnología de vanguardia con un sistema de CRM compartido a nivel mundial.	Tecnología estándar.
Calidad de servicio	Oferta de un servicio preventa-venta-posventa-tecnificación.	Servicio de venta y postventa.	Servicio de venta.

Tabla 93. Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA (SPACE)				
	Estrategia Interna de Posicionamiento		Estrategia externa de posicionamiento	
	Ventaja competitiva		Fuerza de la industria	
Eje X	(-6 peor, -1 mejor)		(+1 peor, +6 mejor)	
	-1	Oferta servicio preventa-venta-posventa	6	La industria inmobiliaria tiene un futuro estable en Ecuador con un PIB de crecimiento de la construcción 3,11% al 2015.
	-5	Alta competencia informal en el mercado inmobiliario	6	Acceso a financiamiento de instituciones públicas y privadas
	-2	Conocimiento de las necesidades y diferencias culturales	5	Bajas barreras de entrada en la industria inmobiliaria
	-1	Especialización en un segmento de mercado desatendido	5	Baja amenaza de productos sustitutos
	<b>Promedio</b>	<b>-2,25</b>	<b>Promedio</b>	<b>5,5</b>
<b>Total eje X</b>			<b>3,25</b>	
Eje Y	Fuerza Financiera		Estabilidad del ambiente	
	(+1 peor, +6 mejor)		(-6 peor, -1 mejor)	
	6	Baja inversión inicial	-1	Ecuador es un ambiente propicio para que los extranjeros jubilados vivan
	5	Valor Presente Neto positivo	-2	Los precios son más bajos a los de Estados Unidos
	4	Recuperación de la inversión		
	5	TIR mayor a la tasa de descuento del proyecto	-5	Alta cantidad de extranjeros jubilados en Cotacachi y Cuenca
<b>Promedio</b>	<b>5</b>	<b>Promedio</b>	<b>-2,67</b>	
<b>Total eje Y</b>			<b>2,33</b>	





### **3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 Determinación de la Oportunidad de Negocios**

Ecuador ha recibido a varios extranjeros estadounidenses que consideran al país como un destino ideal para vivir en sus años de jubilación. Además, la revista International Living ha calificado por quinto año consecutivo a Ecuador como el mejor lugar para vivir para jubilados extranjeros. Por lo tanto, la compañía inmobiliaria ha identificado una oportunidad en este mercado, con el fin de ofrecer un servicio especializado en asesoría, consultoría e intermediación en bienes raíces a jubilados extranjeros estadounidenses que deseen vivir en Ecuador.

#### **3.2 Planteamiento del Problema de Gerencia**

El problema es el que enfrenta la persona que toma las decisiones. Pregunta qué es lo que necesita hacer la persona encargada de decidir. El problema de la decisión administrativa está orientado a la acción, se interesa en las posibles acciones que puede tomar quien decide. (Malhotra, 2008)

El problema de gerencia es:

- ¿Es viable crear una inmobiliaria en Quito especializada en el mercado de jubilados estadounidenses?

#### **3.3 Problema de Investigación de Mercados**

El problema de investigación de mercados es el siguiente:

- Conocer las características del mercado estadounidense interesado en una compañía especializada en bienes raíces para extranjeros jubilados estadounidenses.

### 3.4 Objetivos, preguntas e hipótesis

**Tabla 14. Tabla de Objetivos, preguntas e hipótesis para la investigación de mercados**

<b>Objetivos</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Hipótesis</b>
Identificar las características de los bienes y raíces que prefiere el mercado.	¿Qué tipo de bienes raíces les gusta a los extranjeros jubilados?	El mercado objetivo prefiere comprar propiedades en lugares alejados de las grandes ciudades.
Conocer el presupuesto de los clientes para invertir en bienes raíces en el país.	¿Cuál es el presupuesto para invertir en la compra de un bien raíz?	Los jubilados extranjeros tienen un presupuesto de \$200 000 a \$300 000 USD para la compra de un bien raíz.
Identificar las razones principales para elegir un lugar idóneo para vivir.	¿Qué consideran los jubilados estadounidenses para elegir el lugar donde vivir?	El mercado objetivo elige el lugar por el clima cálido, seguridad, precios bajos, ciudades pequeñas.
Determinar el nivel de satisfacción de los jubilados que viven en Ecuador.	¿Qué tan satisfechos se encuentran al vivir en Ecuador?	Los jubilados estadounidenses se encuentran bastante satisfechos con su vida en Ecuador.
Determinar los canales de información que prefieren los jubilados estadounidenses.	¿Qué canales de información usan para conocer los bienes inmuebles en Ecuador?	El mercado objetivo usa las páginas web, revista online International Living y referencias de personas conocidas para informarse de los bienes raíces en Ecuador.
Identificar las ciudades de origen de los jubilados estadounidenses.	¿A qué ciudades de Estados Unidos debe promocionar los servicios la compañía Inmobiliaria?	La compañía Inmobiliaria debe empezar enfocándose en Nueva York porque de ahí provienen la mayor cantidad de extranjeros jubilados.
Determinar los problemas que han atravesado las personas jubiladas que ya se han establecido en el país.	¿Qué problemas han atravesado las personas jubiladas al comprar o alquilar bienes raíces en el país?	Los jubilados extranjeros han sido víctimas de abusos en altos precios, traficantes de tierras, asesorías deshonestas.

Objetivos	Preguntas	Hipótesis
Identificar los servicios que buscan encontrar en una compañía inmobiliaria.	¿Cómo consideran los extranjeros jubilados que debería ser una inmobiliaria para servirles íntegramente?	La compañía inmobiliaria debe especializarse en asesoría legal, manejar precios acordes al mercado y ser honesta íntegramente.
Conocer a los líderes del mercado inmobiliario de Quito.	¿Quiénes son los líderes de mercado inmobiliario en Quito?	Los líderes de mercado inmobiliario en Quito son Inversiones Ferrazano S.A., Inversión y Desarrollo Invede S.A., ARCGold del Ecuador S.A., Inomibiliaria Dehuci S.A., BMV Inmobiliaria S.A., Laboratorios Gugonza S.A., Maferealstate del Ecuador S.A.
Identificar a los competidores directos en Quito.	¿Cuáles son las compañías inmobiliarias que se especializan en atender a extranjeros jubilados?	En Quito no existen compañías especializadas en atender al mercado de extranjeros jubilados.
Determinar la propuesta de valor de la competencia indirecta.	¿Qué propuesta de valor ofrece la competencia indirecta?	La competencia ofrece propuestas de valor en formas de pago, servicios posventa, medios de información.
Identificar los medios de promoción de servicios de la competencia indirecta.	¿Qué medios de promoción utilizan los competidores indirectos?	La competencia indirecta utiliza el internet como principal medio de promoción.
Identificar el servicio post-venta que ofrece la competencia indirecta.	¿Qué servicio post-venta ofrece la competencia indirecta?	La competencia indirecta ofrece seguimiento hasta el cierre del contrato de compra, venta o arriendo.

### 3.5 Fuentes de Información

Tabla 15. Fuentes de Información de clientes

CLIENTES			
NECESIDAD DE INFORMACIÓN	FUENTES	HERRAMIENTAS	UNIDAD DE ANÁLISIS
Número de jubilados en Estados Unidos	Secundaria	Official Social Security Website	Entidad
Comportamiento del mercado estadounidense de jubilados	Secundaria	Employee Benefit Research Institute,	Entidad
Disponibilidad actual y proyectada de los jubilados estadounidenses para invertir en Ecuador	Secundaria	International Living	Revista virtual
Número de estadounidenses jubilados viviendo en Ecuador	Secundaria	Cámara de Comercio Cuenca, Municipalidad Cotacachi, Embajada EEUU en Ecuador	Entidad
Gustos, preferencias y necesidades de jubilados estadounidenses para radicar en Ecuador (lugares)	Primaria	Grupo focal jubilados estadounidenses residentes, encuestas	Comunidad, tamaño de muestra
Nivel de aceptación de los futuros clientes	Primaria	Grupo focal jubilados estadounidenses residentes, encuestas	Comunidad, tamaño de muestra
Principales ciudades de origen de los jubilados estadounidenses	Primaria	Grupo focal a jubilados estadounidenses residentes, encuestas, sondeo agencias de viaje	Comunidad, tamaño de muestra
Nivel de satisfacción de los jubilados estadounidenses que viven actualmente en Ecuador	Primaria	Grupo focal a jubilados estadounidenses residentes, encuestas, sondeo agencias de viaje	Comunidad, tamaño de muestra
Precios preferenciales	Primaria	Grupo focal a jubilados estadounidenses residentes, encuestas, sondeo agencias de viaje	Comunidad, tamaño de muestra

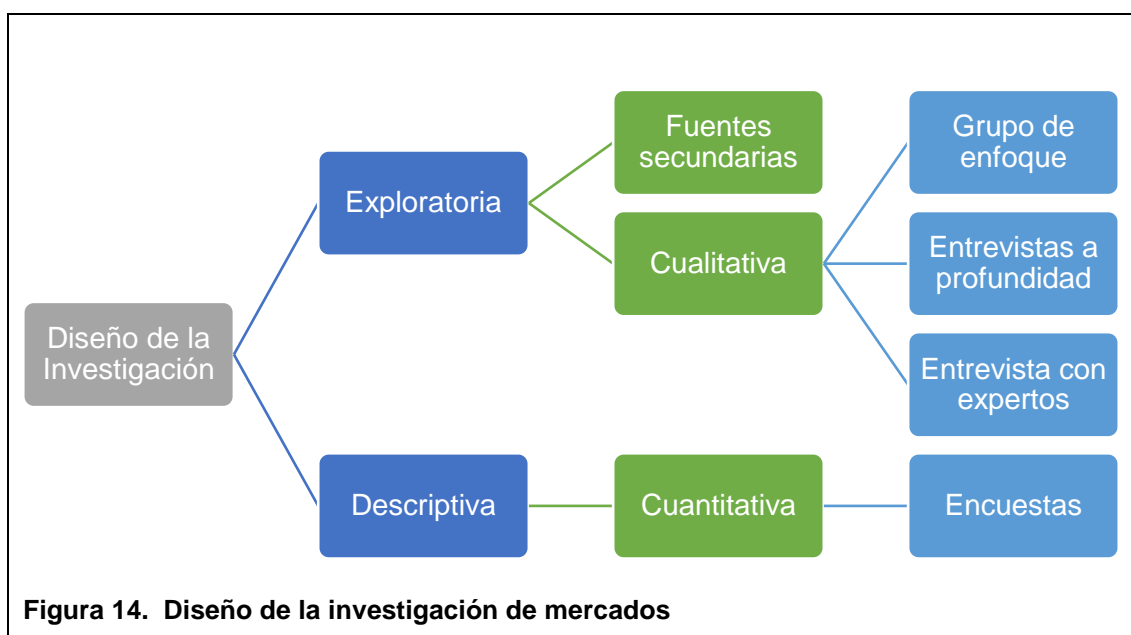
Tabla 16. Fuentes de información de la competencia

COMPETENCIA			
NECESIDAD DE INFORMACIÓN	FUENTES	HERRAMIENTAS	UNIDAD DE ANÁLISIS
Número de competidores en el mercado	Secundarias	Superintendencia de compañías	Entidad
Identificación de competencia directa e indirecta	Primaria	Cliente fantasma	Empresas
Líderes de mercado	Secundarias	Superintendencia de compañías	Entidad
Participación de mercado	Secundarias	Superintendencia de compañías	Entidad
Ingresos por ventas	Secundarias	Superintendencia de compañías	Entidad
Propuesta de valor	Primaria	Investigación de campo	Empresas
Medios de información para promocionarse	Primaria Secundaria	Observación de campo, página web de competidores	Empresas
Formas de pago	Primaria Secundaria	Observación de campo, página web de competidores	Empresas
Servicios Posventa que ofrecen	Primaria Secundaria	Observación de campo, página web de competidores	Empresas

### 3.5.1 Objetivo General

- Obtener la información necesaria del mercado y sus grupos de interés para la creación de una inmobiliaria en Quito enfocada al mercado estadounidense.

### 3.6 Diseño de la Investigación



### 3.7 Investigación Exploratoria Fuentes Secundarias

Tal como se mencionó en el capítulo 2, Estados Unidos es un mercado dispuesto a invertir en bienes raíces en Ecuador. La investigación secundaria proporcionó los siguientes resultados:

- El número de jubilados en Estados Unidos que recibe aportes del Seguro Social es de aproximadamente 61,9 millones al año 2012 (Social Security Administration, 2013)
- La Cámara de Comercio de Cuenca estima que en la actualidad existen alrededor de cinco mil extranjeros viviendo en esta ciudad, 95% proviene de Estados Unidos, 3% de Canadá, 1% de Alemania y de igual manera de Australia (El Universo, 2013)
- En Cotacachi y sus alrededores, se estima que viven alrededor de 300 personas extranjeras, en su mayoría originarias de Estados Unidos y Canadá (El Comercio, 2012)

- Las edades más comunes para jubilarse en Estados Unidos oscilan entre los 65 años en adelante (Anexo 10) (EBRI , 2013)
- Un 34% de personas jubiladas en Estados Unidos comienzan a ahorrar para su jubilación 20 años o más antes de jubilarse (EBRI , 2013)
- El 51% de jubilados estadounidenses prefieren tomar decisiones acerca de sus inversiones en la jubilación siguiendo las sugerencias de un profesional que les asesore (EBRI , 2013)
- Las visitas a Ecuador por vacaciones de los adultos mayores subieron un 3% del 2011 al 2012 (Dirección de Investigación del Ministerio de Turismo, 2013).
- En promedio, los jubilados reciben entre \$2000 y \$4000 dólares de pensión mensual dependiendo del plan de ahorros antes de impuestos e inflación (Bankrate, 2014) (Pensionrights, 2014).
- Se eligió a Ecuador como mejor lugar para vivir para extranjeros jubilados al obtener el mejor puntaje en el análisis de bienes raíces, beneficios especiales para la jubilación, costos de vida, facilidad de integración en la sociedad, entretenimientos y servicios, salud, infraestructura de la jubilación y el clima (International Living, 2013a)

### **3.8 Investigación Descriptiva Cualitativa**

#### **3.8.1 Grupo de Enfoque**

##### **3.8.1.1 Metodología**

El grupo focal estará conformado por 8 invitados que viven en Ecuador en la ciudad de Cotacachi. Los integrantes del grupo focal serán jubilados estadounidenses con edades comprendidas entre 50 y 75 años. El grupo focal estará dirigido por la moderadora Sofía Ligna con habilidades de comunicación en inglés y español, observador y dinámico. El grupo focal durará una hora y será grabado con una cinta de audio y video.

Las preguntas a realizarse estarán estructuradas de forma introductoria, contenido y cierre. La información recabada en el grupo focal será usada con fines netamente académicos.

Los participantes del grupo focal serán:

**Tabla 107. Participantes del grupo Focal**

<b>Participantes</b>		
<b>Fecha:</b>	21/11/2013	
<b>Moderador:</b>	Sofía Ligna	
<b>Camarógrafo:</b>	Luis Ligna	
<b>Integrantes</b>		
<b>Nombres y apellidos</b>	<b>E-mail</b>	<b>País de origen</b>
Gayle Schroyer	gayless_ak@yahoo.com	Estados Unidos
Marilyn Scott	marsha61501@yahoo.ca	Estados Unidos
Jennifer Bunderle	jbunderle@gmail.com	Estados Unidos
Susan Murray	smurray566@gmail.com	Estados Unidos
Sophia Koski	sophia1qaz@gmail.com	Estados Unidos
Cynthia Collet	cynthia.collett@gmail.com	Estados Unidos
Debora Robinson	-	Estados Unidos
Jeff Neal	elconnections1@gmail.com	Estados Unidos

Esquema de Grupo Focal ver Anexo 11.



### 3.8.1.2 Resultados

- Los asistentes al grupo focal han vivido en promedio un año en Cotacachi.
- Han considerado a México como un lugar para jubilarse, pero su situación económica y política ha cambiado negativamente.
- Hay una minoría que tiene más de una propiedad (Manabí).
- Les gusta la cultura, interacción con la comunidad, el clima, la gente, estabilidad política, precios bajos, cuidados de la salud.
- Les gusta interactuar con los indígenas y aprenden de ellos.
- Admiran a los ecuatorianos por respetar tanto a la familia.
- Les gusta aprender español para comunicarse con las personas amigables de Ecuador.
- Forman parte de las actividades comunitarias, realizan voluntariado y actividades para apoyar a los sectores vulnerables de la sociedad.
- Consideran a Cotacachi un lugar muy espiritual para vivir.
- Les parece esencial las clases que dicta la Universidad de Otavalo porque les enseñan sobre la cultura ecuatoriana.
- Hay algunos extranjeros jubilados que les gusta vivir lejos de la comunidad.
- La mayoría de jubilados vienen a vivir a Ecuador con sus parejas.

- Antes de llegar a Ecuador, revisan blogs, o sitios como: Proecuador, Tripadvisor, Youtube, preguntan a amigos y referidos.
- Algunos toman tours turísticos para la tercera edad que les permite conocer los posibles lugares para vivir en Ecuador.
- International Living es una buena referencia para conocer el país, pero no para intermediar en bienes raíces.
- International Living hace conferencias en Estados Unidos para informar sobre las ventajas de vivir en el exterior durante la jubilación.
- Les preocupa que lleguen demasiados extranjeros e influyan negativamente en la sociedad.
- No quieren que Cotacachi se parezca a Cuenca porque la gente cambia y las propiedades aumentan de precio.
- Los extranjeros tienen una mala percepción de los servicios inmobiliarios, sobre todo por la deshonestidad.
- Algunas inmobiliarias han sobrepreciado algunas propiedades, sin ofrecer un servicio adicional.
- El problema de los ecuatorianos es que les gusta complacer a las personas sin necesidad de decir la verdad.
- Es importante para una compañía inmobiliaria que entienda la cultura norteamericana y pueda crear una conexión entre extranjeros y ecuatorianos.

- Los extranjeros no se acostumbran a la informalidad de ciertos procedimientos, por ejemplo los documentos sin firma.
- En Estados Unidos no hay posibilidad de mentir al cliente porque aplican “Failure to Disclose” que obliga al agente de bienes raíces a informar con veracidad.
- Hay que tener cuidado porque algunos extranjeros jubilados buscan hacer negocio con la tierra ecuatoriana.
- Deben tener un Know-How para ofrecer un servicio completo.
- La mejor diferenciación de una inmobiliaria es la honestidad, preparación, conocimiento de leyes y mercado.
- Existe competencia en el mercado pero no han satisfecho totalmente las necesidades de los extranjeros que viven en el país.
- Los extranjeros jubilados necesitan un servicio inmobiliario integral que les asista desde que llegan y durante su permanencia.
- Existen conocidos y amigos de los residentes que muestran interés por pasar su jubilación en Ecuador gracias a los comentarios y noticias positivas en los medios.

### **3.8.2 Entrevistas a profundidad**

#### **3.8.2.1 Metodología**

Para analizar el mercado de Cuenca se usará la herramienta de entrevistas a profundidad a jubilados extranjeros que estén viviendo en la ciudad de Cuenca.

Se realizará una entrevista telefónica de duración aproximada de 12 minutos a siete personas, las mismas que serán grabadas en audio.

Las preguntas a realizarse estarán estructuradas de forma introductoria, contenido y agradecimiento o cierre. Se explicará claramente los objetivos de la entrevista y el uso netamente académico de los resultados obtenidos.

Entrevistas a profundidad ver Anexo 12.

### **3.8.2.2 Resultados**

- En promedio los entrevistados han vivido alrededor de un año en Cuenca.
- Se sienten satisfechos con su vida en Ecuador, principalmente por el clima, costo de vida y su gusto por viajar al extranjero.
- Les gusta la ciudad de Cuenca porque es pequeña pero a la vez tiene todos los servicios y presenta una combinación de ambientes ciudadanos, coloniales y naturales.
- Una parte de los entrevistados han arrendado un departamento antes de comprar una propiedad.
- La mayor parte de los entrevistados han encontrado la propiedad o casa donde viven actualmente por sus propios medios o por medio de sus amigos o conocidos.
- Tienen una concepción negativa de los corredores de bienes raíces debido a malas referencias y mal servicio.
- Una de las desventajas del sistema de intermediación inmobiliaria en el Ecuador es la falta de cooperación y trabajo en equipo, tanto en información como en servicio entre los corredores de bienes raíces.

- En Estados Unidos los corredores de bienes raíces están obligatoriamente afiliados a una asociación la cual les proporciona la información necesaria de todos los bienes inmuebles disponibles en el mercado. De esta manera, el cliente tiene una gama de posibilidades a elegir dependiendo a sus necesidades. Además, están respaldados y regulados por una entidad en común que establece normas a seguir.
- Recomiendan aplicar este tipo de estrategias donde los corredores de bienes raíces puedan asociar ideas y cooperar para brindar un servicio completo a los clientes.

### **3.8.3 Entrevistas con Expertos**

#### **3.8.3.1 Metodología**

Las entrevistas con expertos se llevarán a cabo mediante una cita previamente acordada con los mismos. Se realizarán dos entrevistas a profesionales del área de bienes raíces que tienen amplia experiencia en el mercado y una persona experta en el mercado de Estados Unidos. El tiempo de duración será de aproximadamente media hora y serán grabas en audio y video.

El experto Iván Moncayo es Asesor de Bienes Raíces de REMAX con gran experiencia en Estados Unidos y Ecuador, la entrevista se realizará en las oficinas de Remax en Cumbayá, Vía Interoceánica Km 10 ½ en el Centro Ejecutivo Espacia.

El experto Marco Paz es Asesor de Bienes Raíces de REMAX con experiencia en el mercado de extranjeros en Cotacachi, la entrevista se realizará telefónicamente para mayor comodidad de las partes.

La experta María Alexandra Ordoñez es Coordinadora de Mercados Estados Unidos y Canadá del Ministerio de Turismo del Ecuador, la entrevista se realizará en la oficina del Ministerio de Turismo ubicada El Telégrafo E7-58 entre El Tiempo y Av. de los Shyris.

Esquema de Entrevistas a expertos ver Anexo 13.

### **3.8.3.2 Resultados**

#### **Mercado**

- Ecuador está siendo promocionado en Estados Unidos y Canadá con grandes inversiones por parte del Gobierno.
- Hay interés de las personas jubiladas en visitar Ecuador para conocer y quedarse a vivir.
- Se tiene una respuesta positiva de estos mercados ya que se aumentó el número de entradas de turistas en el presente año.
- Existen más ventajas que desventajas para el sector cuando existen inversiones inmobiliarias para jubilados extranjeros.
- Nueva York es un mercado clave por el poder adquisitivo de las personas.
- Hay que diversificar el mercado turístico y enfocarse en la Costa y Amazonía que no están posicionados en la mente de los extranjeros.
- Es recomendable la especialización dentro del mercado para abarcar un nicho de mercado y satisfacer completamente sus necesidades, como es el turismo inmobiliario.

- Es necesario que haya una empresa que ofrezca un servicio íntegro de información y asesoría para las personas jubiladas que viven y desean vivir en Ecuador.

### **Competencia**

- Varias empresas inmobiliarias como REMAX, consideran que la informalidad es un problema que afecta al mercado.
- Se deben captar propiedades basados en un estudio de mercado para trabajar con precios reales.
- Las compañías inmobiliarias deben hacer énfasis en un servicio de asesoría y no sólo intermediación.
- Un problema de las compañías inmobiliarias es que trabajan a nivel competitivo en lugar de cooperativo.
- Es importante que el servicio de asesoría vaya más allá del cierre del negocio.
- La inmigración de extranjeros jubilados trae consecuencias positivas al entorno pero también causa una inflación de precios.
- La mayoría de clientes extranjeros están bien informados antes de comprar o rentar una propiedad.
- Cayambe y Crucita se ubican entre los lugares preferidos para la venta de bienes inmuebles a extranjeros.
- REMAX posee un sistema de manejo de base de datos que ofrece Customer Relationship Management (CRM) para personalizar el servicio.

- El sistema de CRM ayuda a la promoción de propiedades a nivel internacional entre socios de REMAX.
- Las formas de pago más utilizadas son el pago en efectivo, cheque de gerencia.

### **3.9 Investigación Descriptiva Cuantitativa**

Se obtendrán los datos mediante encuestas.

#### **3.9.1 Encuestas**

##### **3.9.1.1 Metodología**

Se realizaron 50 encuestas piloto para determinar los errores y correcciones para mejorar la calidad de información recopilada.

La técnica utilizada fue un muestreo sin reemplazo, puesto que no debe incluirse a un elemento en la muestra más de una ocasión. Se aplicó un muestreo no probabilístico, el mismo que no usa procedimientos de selección al azar, sino que se basa en el juicio personal del investigador (Naresh & Malhotra, 2008). El muestreo por conveniencia fue la técnica utilizada ya que la selección de las unidades de muestreo se deja principalmente a la conveniencia del entrevistador (Naresh & Malhotra, 2008).

Se realizaron 200 encuestas tabuladas.

El tamaño de muestra se calculó partiendo de un muestreo por proporción poblacional ya que se desea estimar una proporción de toda la muestra poblacional (Naresh & Malhotra, 2008).



En vista de la falta de información de la población de extranjeros jubilados estadounidenses que viven en Ecuador, se aplicó el Principio de Pareto de 80-20. Es decir, se consideró que el grupo minoritario, formado por un 20% de la población, será parte del 80% de los encuestados; y el grupo mayoritario, formado por un 80% de la población, será el 20% de los encuestados.

Las encuestas se hicieron en Cuenca y Cotacachi ya que son las ciudades que tienen mayor cantidad de extranjeros jubilados en Ecuador. Por lo tanto, el 80% de las encuestas se hizo en Cuenca y el 20% en Cotacachi, ya que Cuenca es la que tiene menor población de extranjeros jubilados con respecto a su población total en comparación con Cotacachi.

Cálculo de la muestra ver Anexo 14.

## **Mercado relevante y Cliente Potencial**

### **Mercado Objetivo**

Es el mercado al que se sirve como "la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar". El mercado disponible calificado es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular (Philip Kotler, 2006).

El mercado objetivo de la inmobiliaria se basa en las personas extranjeras estadounidenses que pertenecen a la tercera edad y que deseen vivir en Ecuador durante su jubilación.

### **Segmentación de mercado**

Es el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con

una estrategia distinta de comercialización (American Marketing Association, 2005).

### **Segmentación Geográfica:**

La compañía se enfocará a los estados económicamente más importantes de Estados Unidos; Delaware, Minnesota, Virginia, New Hampshire, Massachusetts, Connecticut, New Jersey, Maryland (Sauter, Hess, & Frohlich, 2013). Una de las principales razones es que el nivel de desempleo es bajo, por ejemplo en New Hampshire y Minnesota, el desempleo hasta el 2012 fue menor a 6%, comparado con la tasa a nivel nacional que fue de 8.1% (Sauter, Hess, & Frohlich, 2013).

### **Segmentación Demográfica:**

Personas entre 50 a 75 años de edad que estén jubilados, el sexo, raza, estado civil y religión son indiferentes. Para segmentar claramente el mercado la compañía enfocará sus esfuerzos a la generación de baby boomers, es decir a aquellas personas nacidas entre los años de 1946 y 1964. Existen estudios que analizan el perfil de los baby boomers y describen a este mercado como personas comprometidas con su trabajo; buscan seguridad e independencia; están próximos a jubilarse y buscan lugares y servicios especializados; les gusta mantenerse activos preocupados por su salud e interesados en el desarrollo digital (Brum, 2013).

### **Psicográfica**

La estratificación social media de Estados Unidos describe a aquellas personas pertenecientes a la fuerza laboral como pequeños empresarios, profesionales autónomos, productores agrícolas. Además, ha surgido una nueva clase media con especialistas técnicos informáticos, ingenieros, técnicos laboratorios,

directores que organizan y ordenan el trabajo en las empresas (CanalTreballSocial, 2009).

**Tabla 18. Tabla de segmentación del mercado**

<b>Geográfica</b>	
<b>País:</b>	Estados Unidos
<b>Estados:</b>	Delaware, Minnesota, Virginia, New Hampshire, Massachusetts, Connecticut, New Jersey, Maryland
<b>Demográfica</b>	
<b>Edad:</b>	50 a 75 años
<b>Ocupación:</b>	Jubilados
<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Raza:</b>	Indiferente
<b>Religión:</b>	Indiferente
<b>Generación:</b>	Baby boomers
<b>Psicográfica</b>	
<b>Estrato Social:</b>	Medio

### 3.9.1.2 Resultados de las encuestas (Ver anexo 16)

- El origen de los encuestados es en su mayoría de Estados Unidos con un 73%, 15% viene de Canadá, 9% de Alemania y de otros países es de 3%.
- Las edades de los encuestados de 50 a 60 años fue de 51%, un 45% de 60 a 70 años y un 4% de 70 años o más.
- El 52% de los encuestados fue de sexo masculino y un 48% de sexo femenino.
- Entre las razones por las cuales los encuestados han decidido vivir en Ecuador, en primer lugar es el clima con un 31%, después están los precios bajos con un 23%, luego por la calidad de los ecuatorianos con un 21%, la seguridad con un 8%, el cuidado de la salud y bienes inmobiliarios con un 7%, y en último lugar el entretenimiento y servicios con un 3%.

- Con respecto al medio de publicidad o contacto preferido de los encuestados para encontrar una propiedad en Ecuador fueron los amigos o conocidos compatriotas con un 52%, un 37% de personas optaron por el internet, un 9% eligieron un agente de bienes raíces y un 2% revisaron en un periódico local.
- Un 58% de los encuestados vive permanentemente en Ecuador y un 42% vive temporalmente, es decir que durante un año realizan varias salidas a sus países de procedencia.
- Entre las actividades frecuentes que los jubilados practican en Ecuador se encuentra la caminata con un 23%, en segundo lugar están las actividades comunitarias o voluntariado 20%, en tercer lugar están las clases de español con un 18%, también prefieren descansar en casa con un 17%, un 6% de personas les gusta las clases de cocina y natación, gustan de otro deporte un 4%, un 3% gustan de las clases de manualidades y practicar tennis.
- El nivel de satisfacción de los jubilados extranjeros que viven en Ecuador actualmente es de un 81% de personas se encuentran muy satisfechas, un 15% algo satisfechas y un 4% neutrales.
- El 75% de los encuestados no han tenido malas experiencias de los extranjeros en el sector inmobiliario ecuatoriano y un 25% sí ha tenido malas experiencias.
- Del 25% de personas que sí han experimentado malas experiencias en el sector inmobiliario, un 37% personas han tenido problemas con la deshonestidad de los agentes de bienes raíces o personas informales como especuladores de tierras; un 27% ha percibido un abuso de precios en las propiedades; un 26% de encuestados dijeron que ha existido un

mal servicio de los agentes de bienes raíces; un 5% de personas ha tenido algún tipo de problemas legales y otros.

- Un 87% de encuestados no tiene una compañía o agente de bienes raíces de preferencia y un 13% sí tiene preferencia por alguna compañía o agente.
- Un 56% de encuestados si estarían dispuestos a utilizar los servicios de la nueva compañía de bienes raíces con su enfoque innovador, un 36% no utilizarían estos servicios, y un 8% tal vez.
- Del 56% de encuestados que sí estarían dispuestos a usar los servicios de la compañía de bienes raíces del presente plan de negocios; un 73% lo harían porque la compañía ofrece un mejor conocimiento de las necesidades; un 15% de personas piensa que se necesita de compañías honestas; y un 13% cree que esta nueva compañía puede guiarles en los trámites en el Ecuador.
- Del 36% de personas que no utilizarían los servicios de la nueva inmobiliaria, un 46% de ellas dijeron que es porque ya tienen una propiedad en Ecuador y no desean adquirir otra; un 27% dijo que se sienten más cómodos con amigos o vía internet; un 15% dijo que próximamente se mudarán a otro país; y un 12% dijo que consideran que con los servicios de una inmobiliaria el precio del bien se incrementa.
- De acuerdo a los encuestados, los servicios que una compañía de bienes raíces debería ofrecer son: en primer lugar el conocimiento de las diferencias culturales con 34% de respuestas positivas; en segundo lugar el servicio legal con 32%; en tercer lugar un servicio posventa con 25%; y en cuarto lugar un servicio preventa.

- Un 78% de encuestados sí han recomendado a Ecuador como buen lugar para vivir a sus conocidos o amigos; un 22 % no ha recomendado.
- Entre las razones por la cuales el 78% sí han recomendado es porque es un hermoso país con un 59%; el clima, seguridad, precios bajos, entretenimiento, cuidado de la salud, bienes inmobiliarios y personas con un 31%; y porque Ecuador se ha calificado como el “Mejor Lugar para Vivir” con un 10%.
- Las razones por las cuales un 78% de personas no han recomendado a Ecuador a sus amigos o conocidos son porque no conocen suficientemente el país con 55%; y porque ya hay muchos extranjeros jubilados en el sector donde viven actualmente con un 45%.
- De los encuestados un 68% arrienda y un 32% es propietario de un bien inmueble.
- El presupuesto aproximado de la mayoría de personas que tienen los encuestados para gastar en un bien inmueble del Ecuador es de \$50 000 a \$100 000 de dólares.
- El presupuesto aproximado de la mitad de los encuestados para rentar un bien inmueble en Ecuador mensualmente es de \$400 o más dólares.

### **3.9.1.3 Conclusiones**

- Según los datos de la investigación secundaria, el plan de negocios es viable ya que los ciudadanos estadounidenses tienen un PIB per cápita de 51.24,208 USD, lo cual indica que hay capacidad de ahorro para la jubilación.
- En Estados Unidos hay un mercado importante de 61,9 millones de personas que reciben aportes del Seguro Social al año 2012.

- La información recopilada de fuentes secundarias indican que hay una tendencia creciente de extranjeros jubilados que vienen a vivir en Ecuador, sobre todo en Cuenca y Cotacachi.
- El país de origen predominante de los extranjeros inmigrantes es Estados Unidos debido a la promoción y calificación de Ecuador como “Mejor lugar para vivir” por quinto año consecutivo por la revista International Living.
- El mercado inmobiliario del Ecuador enfocado a extranjeros tiene potencial de crecimiento en otras ciudades, siempre y cuando tenga los servicios para satisfacer los requerimientos del mercado objetivo.
- Es importante aplicar estrategias de diferenciación para combatir la competencia informal y competidores importantes como REMAX.
- A nivel internacional, la compañía más reconocida por el mercado objetivo es REMAX debido a su presencia en varios países y trayectoria.
- Sin embargo, en Quito no existen compañías especializadas en atender específicamente al mercado de extranjeros jubilados.
- La competencia indirecta no ofrece un servicio de posventa puesto que se limitan a cerrar el negocio, tal como expusieron los expertos.
- Además de atender al mercado internacional, existe un nicho de mercado desatendido con los extranjeros jubilados residentes actualmente en el país.
- El plan de negocios es viable porque más de la mitad de los encuestados han sido asesorados por amigos o conocidos expatriados, sin embargo creen que es necesaria una asesoría profesional de personas que conozcan el mercado.

- Además, un 81% de encuestados están totalmente satisfechos de vivir en Ecuador, lo cual indica que los servicios, atención y calidad de vida que ofrece el país está satisfaciendo las expectativas del mercado potencial.
- El mercado objetivo si tiene una gran preferencia por vivir en sitios alejados al tráfico, ruido y más cerca de la naturaleza.
- Hay una mayoría del mercado que arrienda, con respecto a los que poseen propiedades porque no tienen acceso a una asesoría para la compra inmediata del bien inmueble.
- El precio preferencial para las personas que han comprado un bien inmueble está entre 50 000 USD y 100 000 USD, y para las personas que arriendan se encuentra entre 400 USD o más.
- El plan de negocios debe enfocarse en generar confianza y cambiar la perspectiva negativa que tiene el mercado objetivo debido a malas experiencias pasadas relacionadas con la deshonestidad de agentes de bienes raíces y abuso en los precios.
- Se puede concluir que el mercado objetivo si estaría dispuesto a utilizar los servicios de la compañía de bienes raíces porque debe enfocarse en conocer sus necesidades y diferencias culturales.

### **3.10 Tamaño de mercado y tendencias**

#### **Demanda**

La demanda identificada para el plan de negocios se origina en el cambio de comportamiento de los jubilados en Estados Unidos sobre todo de la generación de baby boomers que se caracterizan por ser activos, sentirse



jóvenes y buscar nuevas experiencias. Por esta razón, aproximadamente hace cinco años hubo un incremento de jubilados extranjeros que vinieron a vivir en Ecuador, el mismo que en la actualidad ha ido ganando popularidad.

### **Tamaño de mercado**

De acuerdo a la segmentación, el tamaño de mercado idóneo al cual se debe enfocar se basa en el número de personas de la tercera edad de los estados más importantes económicamente de Estados Unidos que son: Delaware, Minnesota, Virginia, New Hampshire, Massachusetts, Connecticut, New Jersey, Maryland. Según el censo realizado por el gobierno de Estados Unidos, la población de mayores de 65 años en los estados ya mencionados es de aproximadamente 5'633,502 al año 2012 (United States Census Bureau, 2012).

Además, la Oficina de la Industria de Viajes y Turismo de Estados Unidos (Office of Travel and Tourism Industries) realizó un estudio sobre los viajes de los residentes norteamericanos al extranjero. De acuerdo al top 30 de aeropuertos más importantes de Estados Unidos, se registra un crecimiento de aproximadamente un 5% de norteamericanos que viajaron al extranjero del 2011 al 2012 (Office of Travel and Tourism Industries, 2012). Además, de los estados de Delaware, Minnesota, Virginia, New Hampshire, Massachusetts, Connecticut, New Jersey y Maryland en promedio viajó un 3,86% de la población total de estos estados (Office of Travel and Tourism Industries, 2011).

Por lo tanto, partiendo de los datos anteriores se puede concluir que el tamaño de mercado es de 217.454 personas. Es decir, son personas de la tercera edad estadounidenses que han viajado alguna vez al exterior y podrían viajar a Ecuador para tomar la decisión de pasar sus años de jubilación en este país.

### **3.11 La competencia y sus ventajas**

Se ha identificado que en Quito no existen inmobiliarias especializadas en atender a personas jubiladas extranjeras, lo que representa un nicho de mercado importante para la compañía.

La competencia más relevante se basa principalmente en las inmobiliarias que se encuentran en Cotacachi y Cuenca.

La Inmobiliaria internacional Remax ofrece un servicio similar al que se plantea en el plan de negocios actual. Entre sus ventajas se encuentra la ubicación, ya que tiene oficinas estratégicamente ubicadas en Guayaquil, Manta, Quito, Machala, Samborondón. Además es una firma internacional que entró al país hace cinco años, por lo cual tiene experiencia en el giro del negocio a nivel global. Es importante enfatizar que tienen posicionamiento y trayectoria a nivel mundial, lo cual genera un cierto grado de confianza en el cliente extranjero. Sin embargo, esta compañía no se especializa en entender al cliente extranjero, por lo cual en la investigación exploratoria se identificó que han existido quejas y denuncias en contra de algunos agentes de bienes raíces pertenecientes a Remax por malas prácticas profesionales.

De acuerdo a la entrevista al experto de Remax se adquirió importante información sobre los procesos internos que esta compañía maneja. Una de sus principales ventajas competitivas es el manejo de sus clientes mediante un sistema de CRM que les permite interconectar y compartir la información de las propiedades entre todos los asociados alrededor del mundo. Por lo tanto, un cliente en Estados Unidos puede acceder fácilmente a la información de las propiedades en Ecuador dentro de la base de datos de Remax.

En Cuenca se encuentra posicionada la inmobiliaria Cuenca Real Estate. De hecho, el 1% de encuestados de Cuenca mencionaron que habían utilizado los servicios de esta inmobiliaria en algún momento. Esta inmobiliaria ofrece de igual manera tours para extranjeros que deseen vivir en Cuenca. Una de las

fortalezas es la promoción que realizan ya que se ubican entre las principales páginas dentro de los buscadores y la página web es amigable para el mercado objetivo.

Sin embargo, las encuestas y grupo de enfoque arrojaron resultados interesantes con respecto a la competencia inmobiliaria enfocada a este mercado objetivo. Tal como se mencionó anteriormente la mayoría de extranjeros que han llegado hasta ahora al país han sido asesorados por amigos y conocidos residentes en Ecuador. Por lo tanto, en el mercado no hay inmobiliarias posicionadas que saturen el mercado ya que ninguna se enfoca específicamente en las necesidades del mercado internacional. Es decir, las inmobiliarias que existen actualmente en Ecuador enfocan sus esfuerzos en un mercado nacional e internacional sin estar especializadas en las diferencias culturales, necesidades y requerimientos de cada mercado.

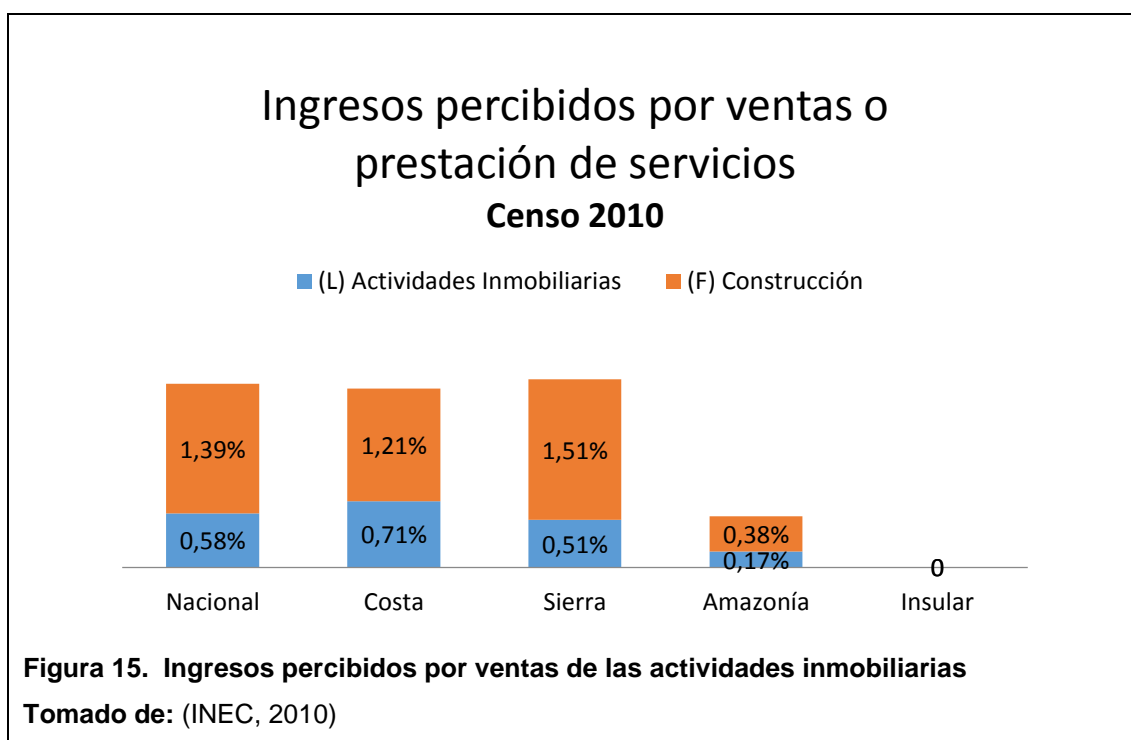
### **3.12 Participación de mercados y ventas de la industria**

#### **3.12.1 Participación de mercado**

Existe proyección de crecimiento de este mercado ya que el Ministerio de Turismo ha realizado inversiones de promoción turística del país, tal como se explica anteriormente en la investigación secundaria. Además de la buena reputación del país a nivel mundial que atrae a miles de turistas anualmente, el país se está promocionando a nivel mundial gracias a revistas, internet y agencias de viaje que promueven este tipo de turismo con fines residenciales. Para el presente proyecto se utilizará una participación de mercado del 2% del total de la demanda potencial. Se calculó la población estimada de extranjeros jubilados de Estados Unidos al 2019, de la misma que se tomó el 2% como participación de mercado deseada, basada en la participación de la competencia indirecta en el mercado que es de 57%. Se consideró a la compañía inmobiliaria más grande (ingresos \$5'048,188) dividido para los ingresos de la industria estimados de \$882'159.430 (Ver anexo 17).

### 3.12.2 Ventas de la industria

De acuerdo al Censo Nacional del 2010, los ingresos por ventas o prestación de servicios a nivel nacional de las actividades inmobiliarias son del 0,58%, y de la construcción es del 1,39%. De igual manera, en la Costa y Sierra existen ingresos en proporciones similares con los resultados nacionales; en la Amazonía no se ha explotado este sector por lo que arroja cifras menores; en la región Insular las actividades inmobiliarias y de la construcción son nulas. (Figura 30).



Los ingresos del sector inmobiliario están conformados por porcentajes de honorarios u objetivos de ventas anuales porque es un servicio. En el último censo que fue realizado en el año 2010 se registran los ingresos percibidos por actividades inmobiliarias de \$840'151.838,28 dólares, aproximadamente al 2013 será de \$882'159.430,19 aplicando un crecimiento de la industria del 5%. Esto se puede ver en el aporte de sector de la construcción en el PIB del Ecuador. En el año 2013 se registró una contribución inter-anual del 0,65% al

PIB total, es decir \$ 432.894,61 dólares, siendo la tercera industria más grande de la economía (BCE, 2013e).

### **3.13 Oportunidad de Negocio**

El plan de negocios sobre la creación de una compañía inmobiliaria en Quito enfocada en el mercado estadounidense es viable ya que según los resultados de la investigación de mercados existe una oportunidad de negocios en Ecuador para atraer a jubilados extranjeros a vivir en el país. La situación actual del país es favorable para acoger a inmigrantes extranjeros estadounidenses debido al clima, bajos costos de vida, servicios de salud, entretenimiento bienes inmuebles y demás características.

De igual manera, la competencia en este mercado es baja ya que no existen en el mercado inmobiliarias que se enfoquen específicamente a este sector, lo cual deja una brecha abierta de necesidades desatendidas tanto con los residentes extranjeros, como con aquellas personas que viven en Estados Unidos y desean vivir en Ecuador.

Por lo tanto, el plan de negocios que se enfoca a jubilados estadounidenses tiene un mercado potencial dispuesto a invertir en Ecuador en bienes inmuebles. Se debe aprovechar esta oportunidad de negocio y desarrollar estrategias que se adapten a los clientes potenciales para promover bienes inmuebles en otros sectores del país, puesto que Cotacachi y Cuenca son ciudades con alta población de extranjeros que se empiezan a saturar.

## 4 CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

### 4.1 Objetivos del Plan de Marketing

#### 4.1.1 General

Desarrollar un plan de mercadeo para definir estructuradamente los objetivos de la compañía, estrategias y acciones que ayudan conjuntamente a cumplir los mismos en un periodo de tiempo determinado.

#### 4.1.2 Específicos

- Generar una participación de mercado del 2% en el mercado objetivo, ya que los estudios demuestran que la competencia indirecta alcanza un 57% del mercado.
- Captar clientes jubilados de las ciudades más importantes de Estados Unidos mediante publicidad y promoción para fortalecer la compañía.
- Aplicar estrategias de marketing digital para la promoción y ventas con el fin de optimizar recursos e incrementar ventas.

### 4.2 Estrategia General de Marketing

La estrategia general de marketing según Philip Kotler es la lógica de comercialización mediante la cual la unidad de negocio confía para generar valor y lograr relaciones rentables con los clientes. Además se desarrollarán estrategias partiendo de la mezcla de marketing: producto, precio, plaza, promoción.

La compañía inmobiliaria aplicará una estrategia de diferenciación y posicionamiento aplicando una propuesta de valor en el mercado objetivo que permitirá definir los atributos importantes y ventaja competitiva a ofrecer.

La estrategia de diferenciación se basará en el sistema de información y calidad de propiedades que se ofrecerán a público. Se ofrecerá una gama de productos amplia, los mismos que estarán administrados por un sistema de almacenamiento de base de datos en donde se manejará un inventario completo de propiedades. Lo que diferenciará a Tradingmob será la administración de la base de datos de calidad respaldados con contratos de exclusividad que brindarán la garantía de ofrecer casas, departamentos, terrenos entre otros que serán únicos en el mercado. Para complementar, se ofrecerá un servicio personalizado con personal completamente capacitado para cumplir los requerimientos del mercado objetivo. De esta manera Tradingmob ofrecerá una experiencia totalmente diferente que la competencia.

La exclusiva de responsabilidad está amparada por el Artículo 7 de la Ley de Corredores de Bienes Raíces, la misma que dice:

*Art. 7: En el contrato de corretaje de bienes raíces que se celebre entre el corredor y el cliente se hará constar, obligatoriamente, el plazo en que se realizará la operación y los honorarios que percibirá el Corredor por sus servicios. Si venciere el plazo fijado en el contrato sin que la operación se hubiere cumplido, el cliente quedará en libertad de desistir de ella o de contratar a otro corredor profesional, o contratar en forma directa, siempre que el incumplimiento del contrato no se deba al cliente. (FENACBRE, 2013).*

La estrategia de posicionamiento se basará en una propuesta de valor de más por más, es decir se propone ofrecer un servicio de intermediación de bienes raíces con valor agregado por un precio o porcentaje de honorarios más elevado al que normalmente el mercado ecuatoriano está acostumbrado, puesto que el servicio de Tradingmob va más allá del cierre del negocio. Lo que se desea transmitir es confianza y tranquilidad a la persona que llega al Ecuador. Por lo cual, los honorarios cubren esos servicios adicionales de seguimiento y acompañamiento en el proceso de adaptación en su nuevo hogar. Cabe recalcar que el porcentaje de honorarios que se aplicará está dentro de la escala que establece la Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador.

## **4.2.1 Marketing Mix**

### **Producto / Servicio**

La compañía inmobiliaria ofrece servicios de intermediación para la compra y venta de bienes inmuebles enfocada a clientes jubilados extranjeros estadounidenses que desean vivir en Ecuador. La compañía ofrecerá sus servicios con sede y oficinas en Quito, sin embargo se iniciará ofertando propiedades de las provincias de Imbabura, Azuay y Pichincha, específicamente en las ciudades de Otavalo, Cotacachi, Atuntaqui, Cayambe y Cuenca, puesto que son los lugares predilectos por el mercado objetivo. Recalcando que la compañía tiene objetivos de expansión y crecimiento a nivel nacional, de manera que se espera abarcar otras ciudades del país para ofrecer una gama amplia de opciones al cliente.

Tradingmob se especializará en ofrecer un servicio preventa, venta, postventa y tecnificación, tal como se explica detalladamente en el capítulo 1. La ventaja competitiva del servicio se enfoca en la oferta de bienes inmuebles exclusivos y únicos en el mercado, respaldados por contratos de exclusividad con los dueños. Además, la compañía se caracteriza por tener una comprensión e investigación de las necesidades de los jubilados estadounidenses, para satisfacerlas ofreciéndoles un bien raíz que se ajuste a sus requerimientos. La compañía se apoyará en el conocimiento de las diferencias culturales e intermediará entre las dos culturas para crear un entorno de negociación de confianza y buen servicio, es decir, los clientes tendrán la seguridad de hacer negocios con una compañía que entiende sus necesidades, aplica códigos de ética y honestidad en el servicio de intermediación.

### **Precio**

El sector de bienes raíces ecuatoriano está regulado por la Ley de Corredores de Bienes Raíces creada el 19 de julio de 1984. Además, un año después fue creado el Registro Oficial de Escala de Honorarios para los Corredores de



Bienes Raíces el cual establece los porcentajes máximos que pueden ser cobrados por quienes trabajan en este sector, por lo cual se establece que para el perímetro urbano es el 6% y para el perímetro rural es de 8% (Ministerio de Industrias, Comercio e Integración, 1985).

El mercado ecuatoriano ha establecido un porcentaje de honorarios del 4% y una de las principales causas es el incremento de corredores de bienes raíces informales tal como se explicó en el Capítulo 1. Es por esta razón que la compañía inmobiliaria se manejará con rangos de honorarios establecidos por la Ley dependiendo de los montos negociados, los mismos que se expondrán en detalle en la política de precios del Capítulo 4.

De esta manera, los clientes se sentirán seguros y respaldados de elegir a Tradingmob como su aliado en esta etapa importante de sus vidas.

## **Plaza**

La inmobiliaria utilizará un canal directo ya que no existirán intermediarios en la venta de los bienes inmuebles. La plaza será digital, puesto que es el medio más efectivo y accesible de comunicación entre Ecuador y Estados Unidos. Se planifica crear una página web interactiva que sirva como canal de comunicación y distribución de información eficiente y eficaz.

En el sector inmobiliario es indispensable aplicar estrategias de marketing digital puesto que reduce costos y tiene mayor efectividad. Por lo tanto, el internet será el medio de distribución y promoción de los bienes inmuebles para los jubilados estadounidenses.

## **Promoción**

De acuerdo a una investigación de mercados reciente realizada por Pew Research Center de Estados Unidos, se identificó que en los últimos cuatro

años el porcentaje de personas mayores de 65 años que utilizan sitios de redes sociales, aumentó de 13% a un 43% al 2013 (Coombes, 2013). Además, un 60% de personas de 50 a 65 años utiliza en su mayoría Facebook, dejando de lado otras redes sociales como Twitter (Coombes, 2013).

En la tabla 19 se puede ver la participación de las personas de la tercera edad con la tecnología.

**Tabla 19. Comportamiento tecnológico de los baby boomers**

<b>Baby boomers y el uso de tecnología</b>									
<b>Generación</b>	<b>Uso de internet</b>	<b>Uso de redes sociales</b>	<b>Actividades</b>						
			<b>Correo electrónico</b>	<b>Hobby</b>	<b>Información de noticias</b>	<b>Búsqueda de productos</b>	<b>Compra de cosas</b>	<b>Reservas de viaje</b>	<b>Actividades bancarias</b>
<b>Younger boomers (47-56 años)</b>	80%	42%	91%	89%	72%	81%	70%	68%	55%
<b>Older boomers (57-65 años)</b>	75%	38%	89%	82%	74%				

Tomado de: (Lee, 2012)

Por esta razón, la promoción de la inmobiliaria se realizará principalmente vía web, redes sociales relacionadas con el área inmobiliaria, revistas virtuales enfocadas a jubilados que desean viajar al exterior y agencias de viajes que ofrecen paquetes turísticos a este segmento de mercado.

De igual manera es importante promocionar los servicios inmobiliarios a nivel nacional, puesto que de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados, es importante para los clientes extranjeros tener referencias de los servicios inmobiliarios en Ecuador, generando así un marketing boca a boca efectivo. Por lo tanto, las estrategias de marketing estarán dirigidas a este segmento de mercado a nivel nacional e internacional para cerrar el círculo de ventas aplicando publicidad online.

Las características de la marca son:

**Nombre:** TRADINGMOB

**Logo:**



**Slogan:** "Where dreams become homes"

### Teoría de colores:

- Rojo: Se asocia con la fortaleza, determinación, pasión, deseo, amor y tiene alta visibilidad.
- Azul: Transmite confianza, inteligencia, fe, verdad, sinceridad y cielo eterno.
- Blanco: Se asocia con la bondad, pureza, positivismo, perfección.

### 4.3 Política de Precios

Se explicó anteriormente que los porcentajes de honorarios en la intermediación inmobiliaria están regulados por Registro Oficial de Escala de Honorarios para los Corredores de Bienes Raíces. De acuerdo a esta información, Tradingmob desarrolló su política de precios en una tabla de honorarios que se manejará según los montos negociados.

**Tabla 20. Honorarios Tradingmob**

<b>Montos negociados</b>	<b>% Honorarios</b>
Menos de 100.000 USD	6%
Entre 100.000 USD - 500.000 USD	5%
Entre 500.000 USD- 1'000.000 USD	4%
1'000.000 en adelante	3%

#### 4.3.1 Meta de ventas

La meta de ventas de los próximos cinco años se calcula en dólares americanos en base a los siguientes supuestos:

- Tres escenarios: optimista, pesimista, esperado.

- Para el cálculo de escenarios proyectados se utilizaron los siguientes criterios: en el escenario esperado se utiliza el 2% de participación de mercado de la compañía; en el escenario optimista se considera el pico más alto del PIB de Servicios de los últimos 5 años que es de 3%; en el escenario pesimista el pico más bajo es de 0,10%.
- El porcentaje de honorarios del 6% no variará puesto que la industria de servicios inmobiliarios no ha presentado variabilidad en los últimos cinco años.
- En la investigación exploratoria se identificó que los norteamericanos están dispuestos a pagar por una casa o bien inmueble en Ecuador entre \$50 000 y \$100 000 USD, en promedio sería \$75 000 USD.
- Al no tener un número exacto de ventas de bienes inmuebles a extranjeros se considera las cifras registradas de crecimiento inmobiliario del Ecuador que es un 5,5% (Secretaría de Planificación y Desarrollo del Ecuador, 2013). Además, la meta de ventas se calculó en base a la demanda potencial y se aplicó el 2% de la participación de mercado deseada para el presente plan de negocios.
- Cálculo de Meta de ventas ver Anexo 17

#### **4.3.2 Determinantes del precio**

##### **Demanda**

Entre los factores que pueden influir en la fijación del precio está principalmente la demanda porque no existe una Ley actualizada, la oferta y demanda del mercado han establecido un porcentaje aproximado del 4% de honorarios por intermediación inmobiliaria en Ecuador. Además, uno de los problemas importantes de este sector económico es la informalidad, ya que existen corredores de bienes raíces que no poseen licencia para ejercer su profesión y

no están regulados por ninguna entidad que respalde su servicio. Los competidores informales han afectado los porcentajes de honorarios aplicando rangos menores a los establecidos por la ley sin garantizar calidad de servicio.

Las estafas y malas prácticas de profesionales inmobiliarios han obligado a la ciudadanía a exigir licencias y garantías a los agentes de bienes raíces antes de tomar sus servicios. Este es un aspecto positivo para todos los actores de este sector, dado que existirá mayor regulación en precios, calidad de servicio y control.

#### **4.3.3 Estrategia de precios**

La estrategia de precios de más por más se utiliza para capturar el nivel más alto del mercado, mismo que reflejará la imagen y calidad del servicio ofertado. Además estará dirigido a un segmento de mercado en capacidad de pagar los servicios que se están ofertando a cambio de un acompañamiento total en la experiencia de compra.

El servicio de intermediación inmobiliaria especializado en jubilados de Estados Unidos será aceptado por el mercado objetivo porque se transmitirá confianza, conocimiento del negocio y sobre todo se aplicará honorarios establecidos por la ley sin discriminación por ser extranjeros.

En la investigación exploratoria se observó que una de las razones por las cuales prefieren contactarse con amigos en lugar de agentes inmobiliarios, es porque han tenido malas experiencias y percepciones que los ecuatorianos aplican tarifas muy altas a los extranjeros y les brindan un mal servicio. Es por esta razón que Tradingmob se diferenciará por cambiar esta percepción con acciones y buen trato al cliente. Consecuentemente los clientes atendidos generarán publicidad boca a boca entre sus compatriotas aumentando participación de mercado y generando mayores utilidades.

#### **4.4 Táctica de Ventas**

El método de ventas que se va a aplicar es el de venta directa porque no habrá un intermediario entre el agente de bienes raíces y el comprador.

Si bien es cierto, un agente inmobiliario es un intermediario entre el dueño del inmueble y el comprador, éste trabajará con un contrato de exclusividad por un tiempo determinado. Esto quiere decir que durante la vigencia del contrato, el agente de bienes raíces se guarda el derecho y la responsabilidad de vender el bien raíz, actuando como agente o representante del dueño de la propiedad frente a terceros. Por lo tanto, cualquier cierre de venta de negocio debe realizarse con el agente de bienes raíces contratado. De esta manera, se garantiza un servicio personalizado y venta directa efectiva en el tiempo estimado.

Para iniciar el negocio los vendedores serán los dos socios de la compañía, sin embargo a mediano plazo se prevé contratar más vendedores según sean los requerimientos del caso.

#### **4.5 Política de servicio al cliente y garantías**

Las políticas de servicio al cliente de Tradingmob serán estrictamente aplicadas por todas las áreas de la empresa, tanto administrativas como fuerza de ventas. Es importante mantener ante todo la ética en el servicio y calidad de atención mediante las etapas de preventa, venta, postventa y tecnificación. La compañía inmobiliaria aplicará valor en cada etapa del ciclo de negociación y ventas, garantizando la satisfacción completa del cliente. Tanto los clientes extranjeros como nacionales tendrán la garantía de ser atendidos por un personal capacitado, bilingüe y ético.

Para cumplir los objetivos de ventas y calidad de servicio se darán capacitaciones permanentes al personal administrativo y de ventas. Si bien es cierto, la fuerza de ventas es esencial para el funcionamiento de Tradingmob,



también el personal administrativo debe recibir capacitación en atención al cliente y sobre todo el trato con clientes jubilados estadounidenses. De esta manera, todo el personal estará en condiciones de representar de mejor manera a la compañía. Es necesario también reforzar conocimientos básicos de derecho, contabilidad y arquitectura, puesto que son áreas relacionadas con el negocio inmobiliario.

La aplicación de un contrato de exclusividad es una garantía importante tanto para el comprador como para el vendedor. El comprador se asegura de acceder a bienes inmuebles únicos y exclusivos en el mercado, asegurando que ningún otro agente de bienes raíces ofrezca y venda el mismo bien. Los clientes extranjeros tendrán la seguridad de comprar un bien raíz libre de problemas legales y con toda la documentación en regla para futuros proyectos adaptándose a las necesidades de cada persona. Por el lado del vendedor, se garantizará un proceso de venta impecable donde el agente inmobiliario se encargará de todas las actividades de intermediación hasta que la venta se efectúe.

La compañía aplicará una etapa de posventa y tecnificación para generar una experiencia de compra integralmente satisfactoria. La posventa implicará dar un seguimiento a los clientes durante los seis meses posteriores a la compra del bien inmueble para asegurar la adaptación completa al país. Si durante este tiempo el cliente no ha logrado adaptarse a su nueva vivienda por cualquier razón, Tradingmob brindará asesoría y ayuda gratuita en el área que sea necesaria para que la persona se sienta totalmente conforme en Ecuador. La etapa de tecnificación implicará netamente la recopilación de base de datos de cada cliente para obtener un perfil y aplicar estrategias de CRM para fidelizar a los actuales clientes y atraer nuevo mercado.

## **4.6 Promoción y publicidad**

### **4.6.1 Publicidad**

#### **Página web**

Se desarrollará una página web para promocionar directamente al mercado objetivo las ofertas de propiedades y los servicios de la compañía inmobiliaria. La página web debe ser interactiva y amigable con el usuario para generar mayor impacto en los clientes. Se incluirá un tour virtual en cada propiedad a la venta que esté al aire para que los clientes potenciales puedan conocer el bien inmueble y tengan una primera apreciación del producto.

En la investigación exploratoria se ha identificado que es importante generar confianza con testimonios de personas que ya hayan usado los servicios de la inmobiliaria, por lo cual se incluirán videos de personas del extranjero que vivan en Ecuador y puedan compartir sus experiencias con sus compatriotas. La página web será un medio de publicidad al alcance del mercado nacional e internacional.

De acuerdo a la opinión del experto en bienes raíces, Luis Ligna, se deben tener aproximadamente 15 propiedades constantes en inventario para vender una al mes. Adicionalmente, en la página web se estima que de 20 visitas de interesados reales se obtenga un comprador efectivo por propiedad, es decir una tasa de conversión del 0,2%.

#### **Redes sociales**

Como se explicó anteriormente, las personas de la tercera edad tienen alta presencia en internet y redes sociales. Además, en la investigación de mercados se observó que el mercado objetivo usa frecuentemente las redes sociales, sobre todo en facebook, para averiguar y empaparse de información

sobre las características del lugar a donde desean mudarse. Por esta razón, la inmobiliaria estará presente en estos medios con un manejo profesional de redes sociales o community manager quién estará a cargo de su administración y control.

### **Google ads**

De igual manera se promocionará la página web en GoogleAds ya que esta herramienta permite publicar el anuncio en el lugar donde convenga sin una inversión mínima obligatoria, en el lugar y momento que las personas están buscando.

Presupuesto de marketing ver Anexo 18.

Cotizaciones ver Anexo 19.

#### **4.6.2 Promoción de ventas**

Se realizará alianzas con agencias de viaje para ofrecer promociones a aquellos clientes potenciales que estén interesados en los bienes inmuebles ofertados por Tradingmob. Entre las promociones se ofertará un paquete turístico a Ecuador para conocer el país, sus atractivos turísticos y a la vez obtener información con respecto a bienes raíces. De esta manera, se trabaja conjuntamente con la agencia de viajes para traer a posibles compradores para que experimenten de manera presencial y absuelvan todas las dudas con profesionales en bienes raíces.

Los costos de los paquetes de viaje turísticos y promociones correrán por cuenta del cliente, sin embargo Tradingmob realizará la negociación con la agencia de viajes, se encargará de realizar las capacitaciones y seminarios de manera gratuita a quienes se inscriban.

De igual manera, como estrategia de ingreso al mercado se harán alianzas con agentes inmobiliarios de Estados Unidos para ofrecer los beneficios de

Tradingmob y a la vez convertirse en socios estratégicos. El sistema MLS facilitará la interacción y comunicación entre los profesionales.

#### **4.7 Distribución**

Se utilizará un canal de distribución directo, es decir se excluye a mayoristas y minoristas teniendo un contacto directo con el cliente (Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo, 2014).

El canal de distribución será la página web de la compañía, como se explicó anteriormente, será una herramienta importante para difundir y exponer la información necesaria para el negocio.

Otra herramienta clave para la distribución y comunicación será el sistema MLS, el mismo que es un proyecto desarrollado por la Federación Nacional de Corredores de Bienes Raíces para trabajar conjuntamente con la Asociación de Corredores de Bienes Raíces de Estados Unidos. Este sistema permitirá aplicar estrategias innovadoras al realizar negocios inmobiliarios, puesto que se abrirá un canal de comunicación directo entre los agentes inmobiliarios norteamericanos, ecuatorianos y globales. Sobre todo, se garantiza al cliente acceso exclusivo a información detallada de bienes raíces tanto en Ecuador como en Estados Unidos. De esta manera, se puede distribuir y compartir la información e inventario de forma más directa para satisfacer eficazmente las necesidades del mercado objetivo. Los profesionales tendrán acceso a este sistema si cumplen con los requerimientos legales, profesionales y éticos establecidos por las asociaciones de los dos países.

## 5 CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

### 5.1 Estrategia de operaciones

El plan de negocios para la creación de una compañía inmobiliaria enfocada a un nicho de mercado desatendido presenta un enfoque de negocio nuevo. Si bien es cierto, el servicio de intermediación inmobiliario existe en el mercado actual, la especialización internacional genera un valor agregado innovador en el sector.

En la actualidad el servicio de intermediación inmobiliaria en el Ecuador se basa en la atención al público nacional. Los actores de este sector dedican sus servicios principalmente a la venta e intermediación de mandatos o proyectos propios, arriendos, administración de edificios y tramites de bienes raíces. Sin embargo, la mayoría de inmobiliarias se enfocan básicamente a un segmento de mercado nacional, a diferencia de Tradingmob que se especializará en atender a un específico nicho de mercado internacional ofreciendo servicio de intermediación para la compra y venta de bienes raíces.

Tal como se expuso en el Capítulo 1, los productos que la Inmobiliaria ofrecerá serán de intermediación para la compra y venta, con el valor agregado de asesorías y acompañamiento completo incluso después del cierre de negocio.

El servicio de intermediación inicia en la preventa, donde se realiza un análisis previo de las necesidades de los clientes estadounidenses para encontrar un producto que se ajuste a sus requerimientos. Se desarrollará un sistema único de manejo de información para la compañía, el mismo que hará uso de la herramienta de MLS (Multiple Listing Service). MLS trabaja mediante un software y base de datos que permite a los agentes de bienes raíces trabajar e interactuar cooperativamente entre agentes asociados a nivel mundial. El sistema MLS ofrece información de ofertas y demandas de bienes raíces entre Ecuador y Estados Unidos; además brinda la garantía de negociar éticamente

entre agentes y compañías de bienes raíces de los dos países. Se potenciará las alianzas estratégicas entre asesores nacionales y estadounidenses para incrementar el volumen de ventas y efectividad de negocios. Esta es una de las ventajas que Tradingmob ofrece a sus clientes tanto nacionales como internacionales. De igual manera, en esta etapa se explicarán los porcentajes de honorarios a cobrarse, los beneficios de utilizar los servicios de Tradingmob y los términos del contrato de corretaje.

En la etapa de venta se realizará la visita física de los bienes inmuebles opcionales con los compradores que se ajustan a sus requerimientos. Se explican las ventajas y desventajas de cada producto. De igual manera, se realizan tours virtuales y exposiciones fotográficas para que el cliente conozca de cerca el bien inmueble y sus entornos. Después de llegar a un acuerdo se cierra la negociación con la transacción. Para el cierre del negocio se utilizan algunos proveedores de servicios complementarios. Entre los más comunes e importantes están:

#### **1. Municipio seccional:**

- a. Informe de Regulación Metropolitana (IRM)
- b. Replanteo de vías
- c. Definición de vías
  - i. Opcional:
    1. Ficha catastral
    2. Pago impuesto predial
    3. Levantamiento topográfico: para catastrar y determinar superficies; de áreas de protección, de afectación y total de área útil. Existen zonas especiales de intervención en áreas patrimoniales que pueden ser parciales o totales.

## **2. Notaría**

- a. Escritura pública de compra-venta
- b. Promesas de compra-venta
- c. Poderes
- d. Posesión efectiva
- e. Autorización judicial para menores de edad
- f. Testamento abierto
- g. Testamento cerrado
- h. Otros documentos según sea el caso

## **3. Registrador de la propiedad**

- a. Certificado de gravámenes
- b. Certificado de ventas
- c. Certificado de propiedad
- d. Estatuto personal

## **4. Profesionales que intervienen**

- a. Ingeniero civil
- b. Arquitecto
- c. Abogado

El cliente viaja a Ecuador sea antes o durante el cierre del negocio para tramitar legalmente el traspaso de dominio y pueda ocupar su nueva vivienda.

La posventa implica un seguimiento de la venta, tanto en el comprador como en el vendedor. Es necesario crear vínculos entre la compañía y el cliente para brindar un servicio integral, por lo tanto la compañía inmobiliaria se convierte en un aliado en el proceso de adaptación a un nuevo país. El servicio emitido en

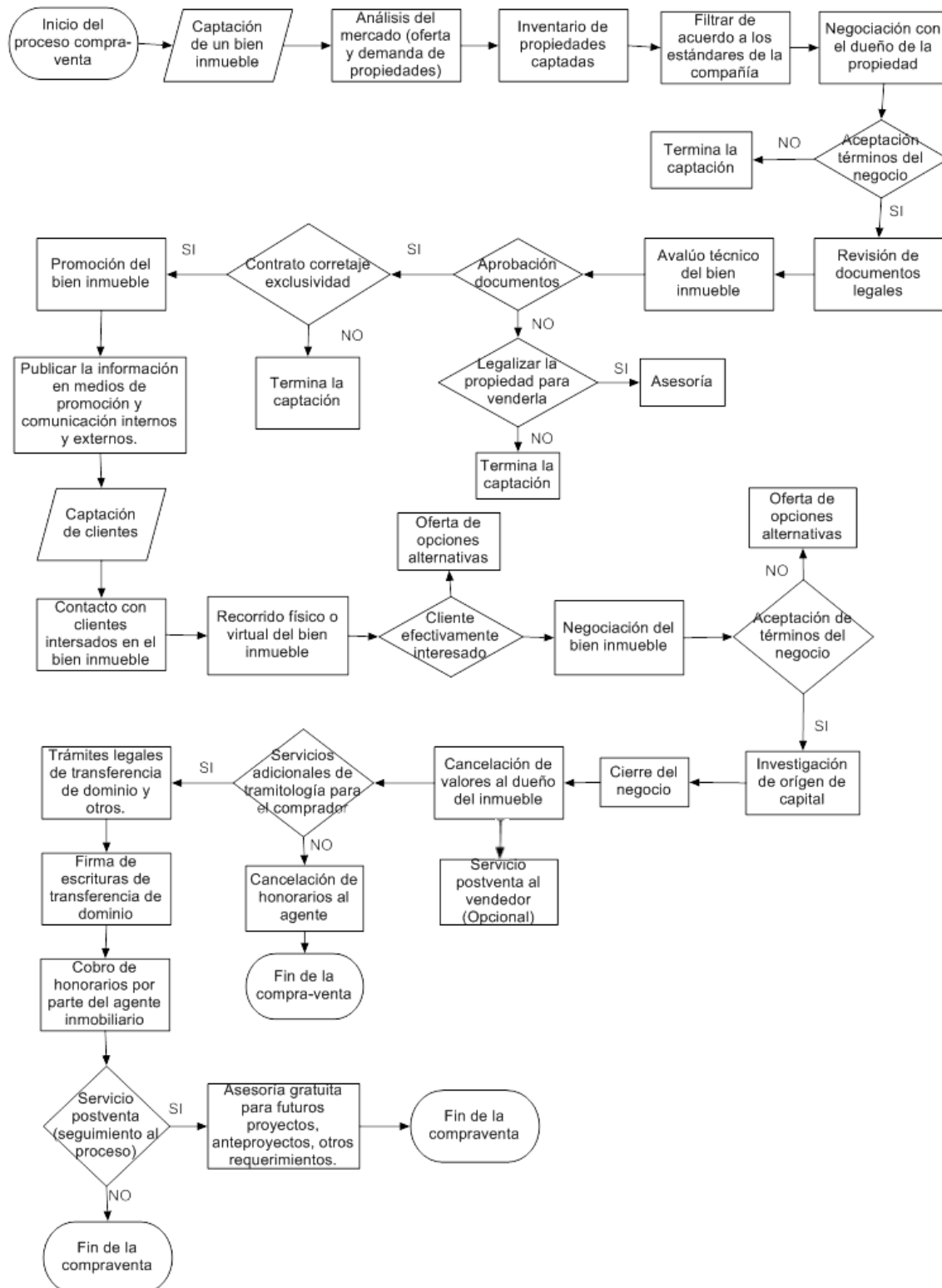
esta etapa dependerá de cada caso, puesto que cada cliente será tratado individualmente y de forma personalizada.

La tecnificación es una etapa del proceso de compra-venta que ayudará a crear una experiencia completa, ya que se recopilará, almacenará y administrará la información de cada cliente para generar un perfil y aplicar un mejoramiento continuo a cada etapa del servicio. En esta etapa no se planifica utilizar servicio de terceros ya que es un servicio de la compañía con un sistema interno de base datos.



## 5.2 Ciclo de operaciones

Figura 16. Flujoograma de proceso de compraventa



### 5.3 Requerimiento de equipos y herramientas

El servicio de intermediación inmobiliaria requiere de equipos y herramientas administrativas para el buen funcionamiento de la compañía. Para una mejor administración de estos activos se ha dividido en muebles y enseres, muebles de oficina, equipo de oficina y equipo de computación.

A continuación se detalla las características específicas de cada activo fijo y la cantidad ideal para la compañía.

**Tabla 2111. Activos Fijos**

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR
<b>Equipos:</b>			
Central telefónica	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Computador	3	\$ 866,67	\$ 2.600,00
Impresora	2	\$ 310,00	\$ 620,00
Copiadora	1	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Proyector	1	\$ 580,00	\$ 580,00
Software	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 6.700,00</b>
<b>Muebles:</b>			
Escritorio standard	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Escritorio gerencial	2	\$ 280,00	\$ 560,00
Sillas	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Sillones	3	\$ 110,00	\$ 330,00
Archivador	2	\$ 170,00	\$ 340,00
Estantería	1	\$ 109,00	\$ 109,00
Counter recepción	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Sala de recepciones	1	\$ 495,00	\$ 495,00
Mesa de reuniones	1	\$ 440,00	\$ 440,00
Sillas sala reuniones	8	\$ 80,00	\$ 640,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 3.584,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 10.284,00</b>

#### 5.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Tradingmob estará ubicada en Quito, en la parroquia de Pifo, ya que es un sitio estratégico para acceder sin problema al nuevo aeropuerto Mariscal Sucre. Además es un polo de desarrollo y eje de distribución hacia tres regiones como son: Costa, Sierra y Oriente. El mercado objetivo extranjero llega en primera instancia a Quito, por lo cual Pifo es un lugar de fácil acceso, sin necesidad de atravesar largas distancias ni tráfico.

La dirección exacta es Pifo, Francisco de Orellana N° 897 y Diego Vásquez de Cepeda. A continuación se puede ver una foto satelital del lugar y un esquema de las dimensiones de la oficina.



Figura 17. Localización geográfica

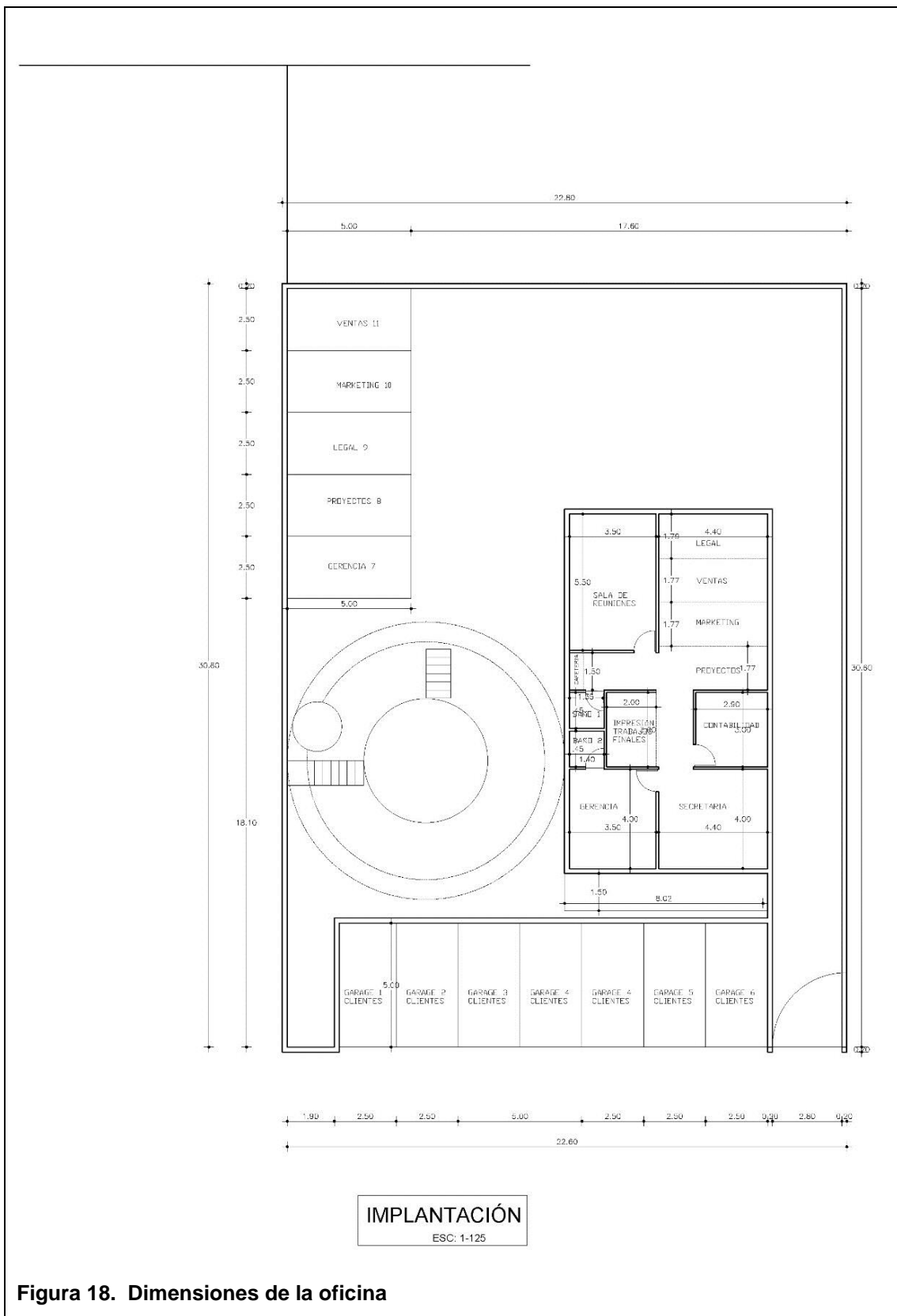


Figura 18. Dimensiones de la oficina

## **5.5 Capacidad y manejo de inventarios de propiedades**

El inventario de propiedades, casas, departamentos y demás bienes inmuebles serán almacenados y administrados en el sistema de información interno de la compañía. De igual manera, existirá el acceso a MLS (Multiple Listing Service) en donde se encontrará una base de datos de bienes inmuebles de todos los corredores asociados a este sistema. Para responder a la demanda de los clientes, se tendrá un acceso más amplio con el manejo de inventario propio y compartido.

Sin embargo, las garantías que Tradingmob ofrece en las propiedades seleccionadas de la base de datos interna, diferencian a la compañía de la competencia puesto que se trabajará bajo exclusividad.

## 6 CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

### 6.1 Estructura organizacional

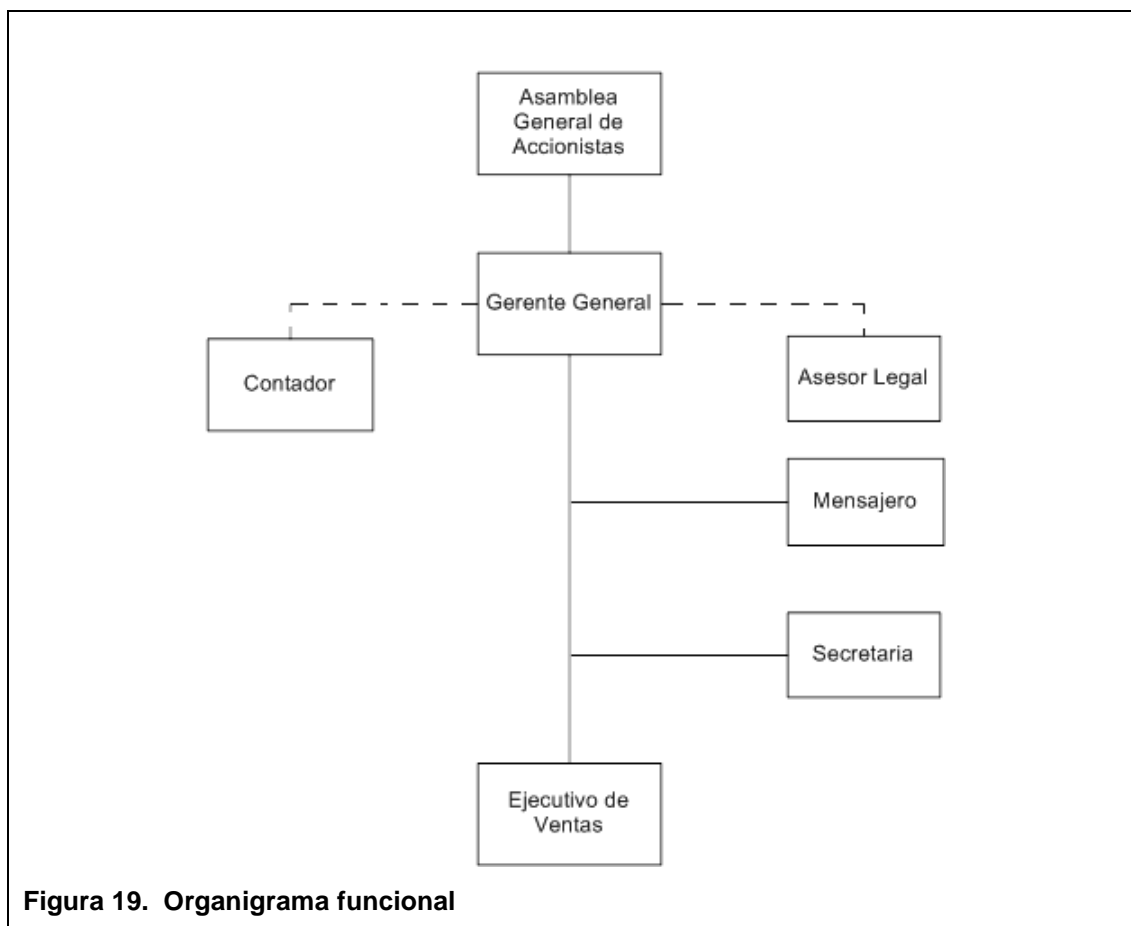
Se propone una estructura del tipo funcional, puesto que no centraliza la autoridad en un solo mando; al contrario diversifica y combina el poder de mando parcialmente de acuerdo a las funciones de cada área de trabajo.

El personal que se requerirá para el desarrollo de las operaciones será de un Gerente General a cargo de la planificación, organización, dirección y control de la compañía. El Gerente General será accionista y parte de la Asamblea General de Accionistas, en donde rendirá cuentas a final de cada periodo.

En vista que la compañía inicia actividades, se requerirá de un Ejecutivo de Ventas que apoye en las labores operativas a la Gerencia. Se encargará de la captación y recopilación de información e inventario para su posterior venta. Adicionalmente, se contará con un cargo de secretaria y un mensajero, los mismos que brindarán apoyo en los requerimientos de la Gerencia General y Ventas.

Con respecto a cargos externos se necesitarán los servicios mensuales de un Contador para administrar y controlar adecuadamente la contabilidad y gestión tributaria. De igual forma, se solicitará los servicios de un Asesor Legal periódicamente puesto que el giro del negocio involucra en gran parte temas legales.

## Organigrama



## 6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

### a) Descripción de funciones

#### Asamblea General de Accionistas

La Asamblea estará conformada por todos los accionistas de la compañía quienes serán las personas que aporten con el capital necesario para la puesta en marcha del presenta plan de negocios.

Se realizará al menos una Junta de Accionistas anual en donde se entregarán resultados del desempeño de la compañía, además recibirán

utilidades al final del ejercicio fiscal anual de acuerdo a su porcentaje de aportación.

### **Gerente general**

El Gerente General será el representante Legal de la compañía y tendrá a su cargo la responsabilidad del buen funcionamiento de la compañía. Esta persona será elegida por el Directorio de acuerdo a sus votos, sin embargo el primero será designado por escritura de Constitución de la Compañía.

El Gerente General está en la obligación de entregar reportes periódicos al Directorio o Asamblea General de Accionistas sobre el desempeño de la compañía, además de asegurarse de cumplir los requisitos legales que afecten a la misma.

La duración de este cargo será de dos años y se lo elegirá de acuerdo a la constitución de la compañía.

### **Funciones y responsabilidades**

- Administración y gestión de la compañía.
- Representar a la compañía frente a las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, gubernamentales en territorio ecuatoriano y en el extranjero.
- Toma de decisiones con respecto a inversiones.
- Celebrar y firmar contratos y obligaciones de la compañía.
- Cumplimiento de acuerdos y reglas establecidas en la constitución de la compañía.



- Afrontar los daños y perjuicios que ocasione el incumplimiento de sus obligaciones y negligencias.
- Manejar y supervisar al staff, mandos medios, personal en general.

#### Actividades de Ventas

- Administrar y controlar a los asesores inmobiliarios y vendedores tanto en ventas como en otro tipo de asesorías.
- Organizar al equipo de vendedores propios de acuerdo a zonas geográficas.
- Acompañar en el cierre de negociaciones.
- Administrar las relaciones de negocios con los agentes inmobiliarios asociados locales y del extranjero.
- Desarrollar estrategias de ventas, objetivos y planes para el equipo.
- Manejo de problemas del personal y servicio al cliente.
- Planificar reuniones del equipo de ventas para evaluar y controlar al personal propio.

#### Actividades de Recursos Humanos

- Seleccionar y contratar al personal idóneo que se acople a los requerimientos de la compañía para las diferentes posiciones y cargos de trabajo.
- Generar incentivos mediante programas de objetivos.

- Establecer y fomentar las relaciones laborales colaborativas entre el equipo de trabajo.
- Controlar el cumplimiento de las normas éticas y filosofía empresarial en el personal.

### **Ejecutivo de Ventas**

Este cargo tendrá como funciones el captar propiedades a nivel nacional, dependiendo de los requerimientos del cliente. Será quién realice el contacto y genere ventas para que el Gerente General realice el cierre del negocio.

El ejecutivo de ventas será una parte importante de la empresa por lo cual sus funciones se basan netamente en captar clientes y propiedades.

### **Secretaria bilingüe**

Será la persona encargada de organizar y administrar la información, agenda y documentos de soporte a la Gerencia General. Igualmente de la organización de archivos, transcripciones, papelería y útiles para la oficina y demás actividades complementarias que se requieran para el buen funcionamiento del negocio.

### Funciones y responsabilidades

- Administrar la agenda y actividades del Gerente General.
- Recibir y despachar la correspondencia de las diferentes áreas de la oficina y de todo tipo de documentación interna y externa.
- Transcripción de documentos y redacción de mails en inglés y español.
- Control y administración de la papelería y útiles de oficina.

- Recibir y administrar llamadas telefónicas de clientes y otros asociados a la compañía.
- Gestionar permisos, vacaciones, horas extras, ausentismos.
- Coordinar las actividades de comunicación internas y externas.
- Realizar seguimiento en la administración de la página web y agencia.
- Apoyo en el resto de actividades complementarias de la compañía conjuntamente con la coordinación del área de Gerencia General.

### **Mensajero**

La persona que trabaje en este puesto tendrá bajo su responsabilidad la mensajería interna y externa de la compañía.

#### Funciones y responsabilidades

- Tramitación de documentos en las entidades privadas y públicas según sea el requerimiento.
- Realizar las diligencias que soliciten los directivos de la compañía, siempre y cuando sean referentes al giro del negocio.
- Administrar y controlar los documentos que se distribuye.
- Realizar informes mensuales de la documentación de cada área adjuntando registro de firmas de control de entrega.

## b) Competencias

**Tabla 22. Tabla de competencias necesarias para cada cargo**

Cargo	Competencias	Calificación	Importancia
Gerente General	Comunicativo con el personal	5	ALTA
	Liderazgo	5	ALTA
	Inglés hablado y escrito	5	ALTA
	Desarrollo de nuevos negocios	4	MEDIA
	Proactivo	3	BAJA
	Trabajo cooperativo en equipo	4	MEDIA
Ejecutivo de Ventas	Facilidad de comunicación	5	ALTA
	Conocimientos de ventas	4	MEDIA
	Trabajo en equipo	3	BAJA
	Trabajo bajo presión	3	BAJA
	Título de tercer nivel	4	MEDIA
Secretaria	Organización	5	ALTA
	Multitareas	5	ALTA
	Inglés básico hablado y escrito	3	BAJA
	Título de segundo nivel	4	MEDIA
Mensajero	Captar y seguir instrucciones orales y escritas	5	ALTA
	Agilidad en el cumplimiento de encomiendas	4	MEDIA
	Tramitar y gestionar documentos	5	ALTA

### 6.3 Compensación a administradores y propietarios

La compañía estará a cargo del Gerente General y de los accionistas. Algunas áreas estarán administradas por una misma persona de acuerdo a los perfiles de los profesionales, ya que la compañía es nueva y pequeña en el mercado.

Las compensaciones de cada área irán de acuerdo a la responsabilidad, funciones y cumplimiento de objetivos que cada cargo demuestre. Se han clasificado los cargos de acuerdo a las Estructuras Ocupacionales y Porcentajes de Incremento para la Remuneración Mínima Sectorial emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales del 2014.

La compensación salarial prevista para el Gerente General se muestra en la Tabla 20. El Gerente General no percibe comisión puesto que trabaja bajo objetivos, tiene sueldo fijo y es accionista de la compañía. Por lo tanto, se ha considerado esta metodología durante los primeros cinco años de funcionamiento y estabilización en el mercado.

**Tabla 23. Tabla de compensación salarial de los altos mandos**

Cargo	Actividades Tipo Servicios	Estructura Ocupacional	Código IESS	Salario mínimo sectorial 2014	Bonificación	Sueldo Final	Comisión
Gerente General	Actividades en materia de gestión administrativa	A1	1918200000101	\$ 358,26	\$ 641,74	\$ 1.000,00	-

#### **6.4 Política de empleo y beneficios**

Es importante establecer políticas de selección y contratación para el ingreso de personal en la compañía.

Se contratará el personal según sea el requerimiento del puesto, siguiendo un proceso de selección.

##### **a) Evaluación del puesto**

- Se debe realizar un estudio detallado de las características y funciones del puesto.
- Se analizará las necesidades de la vacante, los responsables y jefes inmediatos.
- Se presentará el requerimiento al Gerente General para que apruebe la contratación de una o varias personas para la vacante requerida.

**b) Solicitud del puesto**

- Se deberá llenar una solicitud de vacante justificando las razones por las cuales se necesita contratar a nuevo personal o reemplazar a uno ya existente.
- Una vez procesada la solicitud se realiza la búsqueda.

**c) Búsqueda de personal**

- Se anunciará el requerimiento en los medios de búsqueda pertinentes, siendo estos bolsas de empleo, periódico, página web de la inmobiliaria.
- En un límite de tiempo se recibirán aplicaciones para su posterior análisis.

**d) Cumplimiento de requisitos**

Los requisitos para los aspirantes son los siguientes:

- Cumplir con los requisitos de la vacante.
- Si el aspirante trabaja actualmente en la compañía debe tener al menos un año de permanencia y debe cumplir con los requisitos del puesto.
- Presentar hoja de vida actualizada.
- Certificados de referencia de anteriores trabajos.
- Títulos y documentos que validen la información de la hoja de vida.

**e) Selección de candidatos**

- El jefe inmediato y coordinador de recursos humanos deberán filtrar y seleccionar los candidatos que mejor se ajusten al requerimiento según niveles de preparación académica y experiencia.
- Se deberán asignar días específicos para realizar las entrevistas formales a los candidatos.
- Se realizarán pruebas psicológicas, de aptitud, trabajo en equipo y liderazgo.

**f) Contratación**

- Una vez que los candidatos hayan pasado las etapas de preselección, se seleccionará a la persona más idónea para el puesto.
- La persona seleccionada asistirá a un programa de inducción y entrenamiento con un periodo de prueba de tres meses.
- Si la persona no progresa en el periodo de prueba por razones externas a la responsabilidad de la compañía; se dará por terminado el periodo de prueba y la persona no será contratada, retomando el proceso de selección.
- Si la persona pasa el período de prueba de tres meses será contratada por el tiempo que el contrato lo estipule.
- El salario y beneficios extras serán aplicados como corresponda.

## Beneficios del personal

Personal en general:

- Festejos navideños a los empleados y sus familias.
- Salida vacacional anual
- Actividades de integración como campeonatos deportivos, etc.

Asesores inmobiliarios / vendedores:

- Capacitaciones semestrales a todo el personal
- Publicidad y promoción de las propiedades gratis
- Viáticos (en caso de viajes fuera de provincia)

## Tabla salarial

A continuación se detalla la tabla salarial del personal:

**Tabla 24. Tabla salarial del personal**

Cargo	Actividades Tipo Servicios	Estructura Ocupacional	Código IESS	Salario mínimo sectorial 2014	Comisión
Secretaria	Actividades en materia de gestión administrativa	D1	1910000000024	\$ 350,00	-
Asesor inmobiliario /vendedor	Actividades de alquiler e inmobiliaria	C2	1920000000001	\$ 351,03	2% de la comisión por ventas
Mensajero	Actividades en materia de gestión administrativa	E1	1910000000034	\$ 344,59	-



Los valores establecidos en esta tabla no son permanentes puesto que la compañía está iniciando sus labores y se planifica reajustar salarios de acuerdo al crecimiento de la misma.

## **6.5 Normas y códigos de trabajo**

### **Horarios de trabajo**

- La jornada de trabajo iniciará de 8:00 am a 17:00 pm, no obstante los trabajadores deberán cumplir los objetivos de ventas marcados por la compañía disponiendo libremente de estos horarios.

### **Capacitaciones**

- El personal deberá asistir obligatoriamente a los cursos de formación y capacitación que la empresa ofrezca.
- Es responsabilidad de cada trabajador de mantenerse informado y actualizado sobre las noticias y cuestiones relativas al giro del negocio.

### **Seguridad e higiene**

- El personal debe ser precavido y evitar actividades que puedan poner en riesgo al cliente o a sí mismos sea cual sea el lugar, incluido en el auto.
- Es obligación del trabajador asistir impecable, aseado y bien vestido con vestimenta formal o semi-formal.

### **Código deontológico de la profesión**

- Se desempeñará el trabajo con total seriedad, honorabilidad y transparencia profesional.

- Nunca se aceptará encargos que puedan poner en peligro la profesión, los intereses de la compañía, ni los del cliente.
- Los vendedores se apegarán al Código de Ética Profesional de los Corredores de Bienes Raíces del Ecuador.

## **6.6 Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

De acuerdo a los estatutos de la constitución de una compañía limitada, le corresponde al Directorio autorizar la apertura de sucursales, agencias o delegaciones de la compañía, dentro o fuera del territorio nacional; ejercer las demás atribuciones y facultades que se acuerde en la Junta General de Accionistas.

Los accionistas nombrarán al Presidente por un período de dos años a cuyo término podrá ser reelegido, quien ejercerá sus funciones hasta ser reemplazado.

## **6.7 Equipo de asesores y servicios**

El equipo de apoyo en asesoría es importante para este plan de negocios porque que el negocio de intermediación inmobiliaria requiere de los conocimientos de varias áreas profesionales. Entre los servicios más importantes están:

- Alianzas constructivas con arquitectos e ingenieros.
- Alianzas en avalúos con tasadores legalmente reconocidos y regulados del mercado.
- Alianzas con agentes de bienes raíces de Estados Unidos.

- Alianzas con abogados especialistas en temas inmobiliarios.

De igual manera se cuenta con el apoyo de la Asociación de Corredores de Bienes Raíces de Pichincha, la cual brinda asesorías y apoyo en el área de bienes raíces.

Los servicios externos más utilizados son los de contaduría y legal, tal como se mencionó anteriormente, los mismos que trabajan bajo honorarios por servicios prestados.

## 7 CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL

### 7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Las actividades necesarias para poner en marcha el negocio se encuentran las siguientes:

**Tabla 25. Tabla de actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Duración (Semanas)</b>	<b>Directivos responsables</b>	<b>Operativos responsables</b>
1	Elaboración del plan de negocios	40	Socios	-
2	Adecuación de las instalaciones físicas	12	Gerente General	Arquitecto
3	Constitución de la compañía	3	Socios	-
4	Obtención de permisos de funcionamiento y patentes municipales	2	Socios	Mensajero
5	Desarrollo de la página web	3	Gerente General	Agencia de publicidad
6	Adquisición e instalación del sistema de información de bienes raíces interno	1	Gerente general	-
7	Negociación de alianzas estratégicas	2	Socios	-
8	Selección y contratación del personal	2	Gerente General	-
9	Capacitación e inducción del personal	1	Gerente General	Capacitador y motivador
10	Aplicación de una campaña de publicidad por lanzamiento	4	Gerente General	Agencia de publicidad



### 7.3 Riesgos e imprevistos

Entre los principales riesgos identificados para el cumplimiento del cronograma de actividades para poner en marcha el negocio están principalmente aquellas que involucran trámites con las entidades públicas y con terceros.

- a. Obtención de permisos de funcionamiento y patentes municipales: Los organismos gubernamentales suelen estar sujetos a cambios repentinos de directiva o normativas, además existe un alto grado de burocracia lo cual puede ocasionar un retraso en la obtención de permisos y patentes.

**Plan de contingencia:** Ingresar los documentos para el trámite con anterioridad de dos semanas a la fecha prevista de entrega para evitar un descuadre del cronograma.

- b. Adquisición e instalación del sistema de información de bienes raíces interno: Puede suceder que el sistema no sea compatible u ocasione problemas que conlleven un retraso en el cronograma, debido a que actualmente en el país no se utilizan este tipo de programas en inmobiliarias pequeñas. De acuerdo a la entrevista con expertos, se evidenció que las compañías inmobiliarias multinacionales adquieren su sistema de información del exterior a precios altos.

**Plan de contingencia:** Se prevé tener un cuadro comparativo con las tres mejores cotizaciones tanto en calidad como en precio, por lo tanto en caso que exista un retraso o inconveniente en la adquisición o instalación del sistema de información se pueda contratar otro proveedor rápidamente.

- c. Origen del dinero: Es importante analizar el origen del dinero de los clientes ya que los negocios de bienes raíces pueden ser herramientas para el lavado de dinero y otras actividades ilegales.

**Plan de contingencia:** El principal origen de fondos de los clientes será de la jubilación por lo cual se pedirán documentos de los últimos cinco años que ratifiquen los aportes al seguro social de la persona responsable de la compra del bien inmueble.

- e. Incremento del costo de vida en el territorio geográfico: De acuerdo a los movimientos del mercado, el nivel de vida del lugar geográfico donde existe un crecimiento de población extranjera incrementa, tal como ha sucedido en Cuenca. Sin embargo, las autoridades se han enterado de esta situación y se ha planteado un control del nivel de precios de ese lugar.

**Plan de contingencia:** Se asesorará a los clientes y vendedores sobre el nivel de precios del lugar en donde van a vivir para que no se pague más ni menos de lo debido. De esta manera, se pueden prevenir los abusos en los precios y evitar un alza indiscriminada de los mismos.

## **8 CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

### **8.1 Supuestos y criterios utilizados**

- El préstamo del 70% de la inversión inicial será amortizable a 3 años, a una tasa de interés del 12%.
- Los gastos se dividieron en administrativos y de ventas, los mismos que serán considerados como costos fijos y variables respectivamente.
- La nómina del personal se iniciará con cuatro integrantes, puesto que es una compañía nueva en el mercado.
- El costo de oportunidad calculado para este proyecto es del 13%, basado el promedio de inflación, la prima de riesgo de mercado y la ponderación del financiamiento de la inversión inicial. (Ver anexo 29)

#### **Criterios utilizados**

##### **Establecimiento geográfico:**

El establecimiento geográfico ubicado en Pifo se ha elegido de acuerdo al perfil de los clientes, sus necesidades, gustos y preferencias. Esto se debe a los resultados que arrojó la investigación exploratoria del mercado, la misma que refleja una búsqueda de naturaleza y tranquilidad en nuestro país. El lugar elegido tendrá un ambiente campestre enfocándose en la naturaleza para generar confianza y tranquilidad en la negociación con los clientes extranjeros.

##### **Permisos de funcionamiento:**

Se prevé que los permisos de funcionamiento se obtendrán en las fechas y tiempos previstos ya que se requieren requisitos a presentarse en el Municipio



de Tumbaco. Sin embargo, debido al cambio de alcaldía existen nuevos reglamentos, administradores zonales y procesos a seguir.

**Sistema de información:**

Se espera desarrollar un sistema de información que administre los inventarios de propiedades y un CRM de clientes para brindar un servicio efectivo y eficaz. Este sistema será adaptado a las necesidades de la compañía.

**Número de personas para brindar el servicio:**

El número de trabajadores fijos será parte de la organización serán: un Gerente General, un vendedor, un mensajero, una secretaria. En un inicio se ha previsto un número de personas limitado puesto que es una compañía que inicia sus actividades con un enfoque de crecimiento y mejoramiento continuo.

**Compensación laboral:**

Se ha desarrollado una tabla de compensación laboral adaptada a las políticas de esta compañía. Se han calculado los sueldos de acuerdo a las responsabilidades y experiencia requerida en cada área.

**Ventajas competitivas:**

La calidad de información y propiedades que se ofrecerán en el sistema de base de datos es la ventaja competitiva más fuerte en el mercado, además de servir a un segmento de mercado desatendido.

## **8.2 Riesgos y problemas principales**

### **Nivel de ventas inferior al esperado:**

El nivel de ventas puede resultar menor al esperado, lo cual implica un riesgo importante para el desempeño de la nueva compañía. Sin embargo, se plantea una ampliación de mercados objetivos tomando en cuenta los mercados alternativos y contingentes, para reducir la sensibilidad a la cantidad demandada.

### **Inestabilidad gubernamental**

Los cambios gubernamentales pueden afectar sea con impuestos o restricciones a la entrada de ciudadanos norteamericanos al país. Sin embargo se pueden explorar otros mercados que cumplan con similares perfiles y puedan adaptarse a la realidad nacional.

### **Aumento de la competencia en caso de alta rentabilidad**

En caso que la competencia incursione en este mercado se potenciará una campaña de marketing para comunicar las fortalezas, experiencia, exclusividad y ventajas de utilizar los servicios de la compañía; además de incursionar en nuevos mercados.

### **Negociación directa entre comprador y vendedor**

En la investigación exploratoria se identificó que existe un temor de los extranjeros jubilados al contratar a asesores inmobiliarios porque creen que se maneja un sobreprecio constante. Sin embargo, el Código de Ética Profesional de Corredores de Bienes Raíces en los artículos 4 y 29 recalca que el asesor debe trabajar obedeciendo los precios justos y evitando el sobreprecio, ya que estas acciones serán sancionadas en caso de cometerse.

## 9 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

### 9.1 Inversión Inicial

La inversión inicial fue calculada en base a cotizaciones actuales. La inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del proyecto es de \$ 48.768,28. Se divide en activos fijos tangibles, intangibles y capital de trabajo (Ver anexo 20).

**Tabla 27. Tabla de inversión inicial**

Activos Fijo Tangible	\$ 10.284,00
Activos Fijos Intangibles	\$ 4.816,00
Capital de Trabajo	\$ 32,993.32

### 9.2 Fuentes de Ingresos

La fuente principal de ingresos se basa en las actividades de intermediación inmobiliaria para la compra-venta de bienes raíces. Se aplicarán honorarios del 6% sobre el valor de bien, el mismo que será pagadero por el vendedor y comprador. Es decir, por estrategia de la compañía se aplicará el 4% al vendedor y el 2% al comprador. De esta manera, tanto el cliente nacional como internacional confiará en que el valor de honorarios que cancelan será destinado a cubrir y atender las necesidades de cada uno.

### 9.3 Costos Fijos y Variables

Debido a la naturaleza del giro del negocio, se ha dividido los costos fijos y variables en gastos administrativos y de ventas respectivamente. Partiendo del principio de un costo fijo, el mismo que se mantiene igual independientemente del nivel de ventas alcanzado en cada periodo, se consideraron a los gastos administrativos puesto que no dependen de las ventas. Por lo tanto, los gastos relacionados con las ventas, se tomaron como costos variables. (Ver Anexo 21)

#### **9.4 Margen Bruto y Margen Operativo**

La utilidad bruta del proyecto al año 1 es de \$100.342,43, el margen operativo en el mismo periodo es de \$42.794,80 y el margen neto es \$25.849,71 (Ver Anexo 22).

#### **9.5 Estado de Resultados actual y proyectado**

El estado de resultados anual se calculó con una proyección a cinco años, tomando en cuenta que el primer periodo se lo llama de pre operaciones. Es decir, en el año 0 de pre operaciones es un periodo de captación y bajas ventas, por lo cual para proyectar con datos más acertados se calculó un periodo adicional, es decir de seis años en total. Para su cálculo se consideraron las proyecciones de ventas y gastos identificados (Ver Anexo 23).

#### **9.6 Estado de Situación**

El balance general se lo conoce también como estado de situación, porque muestra las cuentas a través de tres conceptos patrimoniales: activo, pasivo, patrimonio. En el plan de negocios se realizó un balance general actual y proyectado a cinco años, tomando en cuenta al periodo pre operacional. (Ver Anexo 24).

#### **9.7 Flujo de caja**

Para el cálculo del Estado de Situación o Balance General se utilizó el flujo de caja proyectado a cinco años que muestra el efectivo disponible en ese momento.

Se considera solamente las actividades operacionales, inversión y financiamiento. De esta manera, se pueden obtener valores más reales para el Estado de Situación. (Ver Anexo 25)

Para el análisis de viabilidad se utilizó un flujo de caja con variaciones de capital y recuperación de capital, el mismo que se calculó en tres escenarios: normal, optimista y pesimista, apalancados y desapalancados. (Ver Anexo 26)

La tasa de descuento utilizada para el cálculo de los flujos de caja es de 13,23%.

### **9.8 Punto de equilibrio**

El proyecto alcanza el punto de equilibrio el primer año con la venta de 14 unidades y \$55.903 dólares. De igual manera, se realizó el cálculo del punto de equilibrio de cada año proyectado. (Ver Anexo 27)

### **9.9 Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad tomó en cuenta dos variables: precio y cantidad. Se realizó el estudio en escenarios optimistas y pesimistas.

Para el precio se aplicó una variabilidad de +/- 20% en razón que existen estudios que han identificado que el precio ha variado de esta manera en zonas donde ha existido un aumento acelerado de viviendas pertenecientes al mercado objetivo del presente plan de negocios (El Mercurio, 2013). A pesar de que esto no es lo ideal, es lo más acercado a la realidad por lo que se ha tomado como referencia para el análisis de sensibilidad del precio de los bienes raíces.

Por el otro lado, para el análisis de sensibilidad de la cantidad se utilizó el comportamiento del PIB de Servicios, por regresión lineal de cinco años atrás. De tal manera en el escenario optimista se aplica el pico más alto que es 3% y para el pesimista, el más bajo que es de 0,10%. (Ver Anexo 28)

Se identificó que el precio es más sensible a la cantidad, ya que fue el VAN y la TIR variaron en mayor proporción en el escenario respectivo.

## 9.10 Índices Financieros

### Rendimiento

a) El ROI o rendimiento sobre la inversión. La fórmula utilizada para su cálculo es:

ROI: Utilidad Operativa / Inversión en Activos

ROI= 2,34%

b) ROA o rendimiento sobre los activos con respecto a la utilidad neta es alta, lo cual indica que los activos generan retorno sobre los activos independientemente del financiamiento.

ROA= Utilidad Neta/ Activos

ROA= 141%

c) ROE o rendimiento sobre el patrimonio es alto, el mismo que es atractivo para los inversionistas porque genera utilidad sobre el patrimonio invertido por ellos. El ROE se analiza en el segundo año de utilidades.

ROE= Utilidad Neta/ Patrimonio

ROE= 464%

d) Margen de utilidad es aquel indicador que muestra la utilidad que tiene el proyecto, analizando la diferencia entre el precio de venta y el costo del servicio.

Margen de Utilidad= Utilidad Neta/Ventas

Margen de Utilidad= 26%

### **Liquidez**

e) Razón Corriente indica que el efectivo que se dispone para cubrir las deudas. En este caso la deuda se registra en el año 1 y la razón corriente menor a 1, lo que significa que no puede pagar sus deudas en el corto plazo porque el efectivo que recibe en el primer año es pagadero en meses posteriores.

Razón Corriente=Activos corrientes/Pasivos Corrientes

Razón Corriente=0,74

### **9.11 Valor Actual Neto**

El valor actual neto del proyecto se calculó con la tasa de descuento del 13,23% (Ver anexo 29).

El VAN del flujo del proyecto desapalancado es de \$110.955 y el apalancado es de \$107.054,64 (Ver anexo 30).

### **9.12 Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno indica los rendimientos futuros de la inversión la misma que se puede considerar como una oportunidad de reinversión, siempre y cuando sea mayor a la tasa de descuento.

La TIR desapalancada es de 47,6%, mientras que la apalancada es de 66%, lo cual indica que el proyecto es viable. Además, es más atractivo el flujo de efectivo con deuda puesto que genera una TIR más alta porque se trabaja con recursos de terceros para generar rendimientos propios.

## **10 CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO**

### **10.1 Financiamiento**

El financiamiento es un mecanismo por el cual una empresa o persona obtiene recursos para inversiones, adquisición de bienes, pago de proveedores, y otras actividades que permiten mantener una economía estable y expansión futura (Caixa, 2008).

El financiamiento necesario para el funcionamiento del plan de negocios es de \$48.768,28 lo cual contempla la inversión inicial de activos tangibles e intangibles y el capital de trabajo necesario para los primeros meses que no se registran ingresos.

### **10.2 Estructura y deuda**

El capital estará estructurado con un 70% financiado con deuda y un 30% con capital propio, porque de esta manera el flujo genera un mejor rendimiento para el inversionista a diferencia de un financiamiento con capital propio.

Es decir, el capital financiado será de \$34.137,79 y el capital propio será de \$14.630,48 dólares.

#### **10.2.1 Préstamo Bancario**

El préstamo bancario fue calculado con la tasa referencial del Banco Central del Ecuador de 12%, calculado a 3 años, cuotas de \$1.131,09 mensuales. (Ver Anexo 31)

### **10.3 Uso de Fondos**

El capital dividido en recursos propios y financiados serán utilizados netamente para el establecimiento del plan de negocios.



## **10.4 Retorno de la inversión**

### **10.4.1 Valor Actual Neto**

El valor actual neto del proyecto y del inversionista alcanza valores positivos, lo cual indica que el plan de negocios es viable. El VAN del flujo del proyecto desapalancado es de \$67.135 y el apalancado es de \$124.496,18.

### **10.4.2 Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno mide el rendimiento futuro que el proyecto debería tener, la misma que debe resultar por encima del valor del costo de oportunidad del proyecto.

La TIR desapalancada es de 47,60%, mientras que la apalancada es de 66%, lo cual indica que la deuda genera mayor rendimiento futuro.

## 11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 Conclusiones

- El plan de negocios se desarrollará en una industria que se encuentra en auge y genera beneficios al crecimiento de la economía como fuente de empleo y mejora de la sociedad.
- El sector de servicios inmobiliario se encuentra en constante crecimiento ya que se encuentra directamente relacionado con la construcción, ocupando un 10,5% en el PIB del país.
- Ecuador se ha destacado a nivel mundial por sus maravillosos paisajes y atractivos turísticos. De igual manera, la revista International Living le ha otorgado por quinto año consecutivo el premio de mejor lugar para vivir para jubilados extranjeros, lo cual genera una oportunidad de negocio para el resto del país.
- Las barreras de entrada en el negocio son bajas y la competencia media, sin embargo la investigación de mercados evidenció una demanda insatisfecha sobre todo enfocada en el mercado objetivo, lo cual representa una oportunidad para la compañía.
- La investigación exploratoria abarcó entrevistas a expertos y de profundidad a extranjeros jubilados que residen actualmente en Ecuador, las mismas que expusieron sus opiniones, realidades, necesidades y requerimientos que permitieron entender de cerca al mercado objetivo para crear estrategias direccionadas a la satisfacción completa del cliente.
- La empresa se enfocará en brindar un servicio de intermediación enfocado en la calidad humana y honestidad, complementada con un sistema que compartirá información con la Bolsa de Bienes Raíces de

Ecuador y Estados Unidos. De esta manera, los clientes tendrán acceso a una base de datos amplia y completa.

- La investigación de mercados ayudó a identificar la necesidad de un acompañamiento completo en el proceso de compra-venta de un bien inmueble desde el exterior; por lo tanto, Tradingmob ofrecerá un servicio preventa, venta, posventa y tecnificación para garantizar la adaptación satisfactoria de los clientes en su nueva vivienda.
- Se aplicará un proceso de captación con modalidad de exclusividad de diferenciación para garantizar un inventario de bienes inmuebles libres de problemas legales, asumiendo la responsabilidad total sobre la venta del bien frente a los competidores.
- Los extranjeros estadounidenses jubilados están activamente relacionados con las redes sociales y herramientas tecnológicas básicas de acuerdo a un estudio que demuestra que el 75% de baby boomers utilizan internet frecuentemente. Por esta razón, las estrategias de plaza y promoción están enfocadas en estos canales.
- Los honorarios que manejará la compañía estarán basados en el Reglamento de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador.
- La inversión inicial requerida para el plan de negocios es de \$56,932.41 puesto que se trata de un servicio.
- La recuperación de la inversión se realiza en 2 años, 4 meses y 27 días sin deuda y 1 año y 26 días con deuda, debido a que el periodo pre-operativo no tiene ingresos significativos.
- El punto de equilibrio se alcanza en el primer año de operaciones con la venta de 14 unidades, es decir \$55.903 USD.

- El proyecto es viable puesto que en los escenarios pesimista, optimista y de valoración la TIR es mayor al costo de oportunidad y el VAN es positivo.
- Después del análisis de la industria, investigación de mercados, marketing operativo y financiero, se concluye que la implementación de la Compañía Inmobiliaria en Quito con mercado estadounidense es rentable y viable.

## 11.2 Recomendaciones

- Crear alianzas estratégicas a mediano plazo con una constructora para en un futuro promocionar productos propios que cumplan los requerimientos de los clientes.
- Abrir un departamento de asesoría en tramitación y legalización de terrenos al mercado ecuatoriano.
- Aumentar presencia de marca en medios digitales tales como blogs, los mismos que han aumentado popularidad dentro del mercado objetivo que permitan fidelizar y comunicarse con el cliente.
- Legalizar la actividad inmobiliaria a nivel nacional, mediante la obtención de una licencia de Corredor de Bienes Raíces emitida por la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador, para respaldar y normalizar a los actores de este sector.
- Ampliar el mercado objetivo a largo plazo, considerando los resultados de la investigación resumidos en la matriz de selección de países que determinó el mercado alternativo (Canadá) y mercado contingente (Alemania).

- Expandir y diversificar la oferta de bienes inmuebles en Ecuador mediante la captación de propiedades en la región Costa y Amazonía porque existen perfiles de clientes que buscan características similares a estos lugares.
- Crear una bolsa de bienes raíces del Ecuador donde se asocien todos los corredores calificados con licencias y sea una ventaja más frente los corredores informales.
- Estar presente en los principales portales del país y del mundo.
- Se recomienda a los entes gubernamentales correspondientes que se actualice el Reglamento de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador porque su creación fue en el año 1985 y se requieren actualizaciones.

## REFERENCIAS

- ACB News. (2013). *ABC News*. Recuperado el 19 de 11 de 2013, de <http://abcnews.go.com/Travel/americans-find-retirement-paradise-ecuador/story?id=19187268>
- American Marketing Association. (2005). *Promonegocios.net*. Recuperado el 12 de 06 de 2013, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>
- Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (2013). *Asociación de Bancos Privados del Ecuador*. Recuperado el 04 de 04 de 2013, de [http://www.asobancos.org.ec/inf\\_macro/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20febrero%202013.pdf](http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20febrero%202013.pdf)
- Banco Mundial. (2012). *El Banco Mundial*. Recuperado el 29 de 10 de 2013, de <http://datos.bancomundial.org/pais/alemania>
- Banco Mundial. (2012a). *El Banco Mundial*. Recuperado el 28 de 10 de 2013, de <http://datos.bancomundial.org/pais/canada?display=default>
- Banco Mundial. (2012b). *El Banco Mundial*. Recuperado el 29 de 10 de 2013, de <http://datos.bancomundial.org/pais/alemania>
- Bankrate. (2014). *Bankrate*. Recuperado el 15 de 06 de 2014, de <http://www.bankrate.com/calculators/retirement/retirement-plan-income-calculator.aspx>
- Banesto. (2013). *Banesto Comercio Exterior - Grupo Santander*. Recuperado el 29 de 10 de 2013, de <http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/canada/gastos-en-consumo>
- BCE. (2011). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 11 de 10 de 2013, de <https://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Supuestos%20Macro2012-2015.pdf>

- BCE. (2013a). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 08 de 10 de 2013, de [http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib\\_per\\_capita](http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib_per_capita)
- BCE. (2013b). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 13 de 10 de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201309.pdf>
- BCE. (2013c). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 14 de 10 de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- BCE. (2013d). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 13 de 10 de 2013, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201308.pdf>
- BCE. (2013e). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 22 de 01 de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- BIESS. (2011). *Banco del IESS*. Recuperado el 08 de 10 de 2013, de [http://tienda.biess.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=105:en-mayo-creditos-hipotecarios-y-quiografarios-marcaron-cifras-historicas&catid=7&Itemid=136](http://tienda.biess.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=105:en-mayo-creditos-hipotecarios-y-quiografarios-marcaron-cifras-historicas&catid=7&Itemid=136)
- BIESS. (2012). *Banco del IESS*. Recuperado el 13 de 10 de 2013, de [http://www.biess.fin.ec/files/documentos/varios/tasa\\_de\\_interes\\_biess.pdf](http://www.biess.fin.ec/files/documentos/varios/tasa_de_interes_biess.pdf)
- BIESS. (2013a). *BIESS*. Recuperado el 06 de 04 de 2013, de <http://www.biess.fin.ec/sala-de-prensa/boletines-de-prensa/boletin-de-prensa/archive/boletines/2013/02/06/creditos-hipotecarios-y-quiografarios-superaron-expectativas-en-enero-2013>
- BIESS. (2013b). *Banco del IESS*. Recuperado el 14 de 10 de 2013, de <http://www.biess.fin.ec/nuestra-institucion/mision-y-visi-n>

- BIESS. (2013c). *Banco del IESS*. Recuperado el 13 de 10 de 2013, de [http://www.biess.fin.ec/files/ley-transaparencia/reporte-estadistico/Biess-Reporte-Estadistico\\_a%20Agosto%2030%20de%202013.pdf](http://www.biess.fin.ec/files/ley-transaparencia/reporte-estadistico/Biess-Reporte-Estadistico_a%20Agosto%2030%20de%202013.pdf)
- BIESS. (2013d). *BIESS*. Recuperado el 06 de 04 de 2013, de <http://www.biess.fin.ec/sala-de-prensa/noticias/noticia/archive/noticias/2013/02/06/creditos-hipotecarios-y-quiografarios-superaron-expectativas-en-enero-2013>
- BMO Financial Group. (2011). *BMO Financial Group*. Recuperado el 19 de 11 de 2013, de [http://www.bmo.com/pdf/mf/prospectus/en/BMO\\_Retirement\\_Institute%20Report\\_En.pdf](http://www.bmo.com/pdf/mf/prospectus/en/BMO_Retirement_Institute%20Report_En.pdf)
- BNF. (2013). *Banco Nacional de Fomento*. Recuperado el 14 de 10 de 2013, de [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es)
- Bolinmobec. (2011). *DeVenta.ec*. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de <http://www.bolinmobec.com/venta/>
- Bolsa Inmobiliaria MG. (2012). *Bolsa Inmobiliaria MG*. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de <http://www.bolsainmobiliamg.com/empresa.html>
- Brum, A. (2013). *Merca2.0*. Recuperado el 18 de 12 de 2013, de <http://www.merca20.com/conoce-las-caracteristicas-de-los-baby-boomers/>
- Bureau of Labor Statistics. (2012). *Bureau of Labor Statistics*. Recuperado el 28 de 10 de 2013, de <http://www.bls.gov/cex/2012/standard/multiyr.pdf>
- Caixa. (2008). *La Caixa Diccionario financiero*. Recuperado el 16 de 06 de 2014, de [https://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/F\\_es.html#FINANCIACION](https://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/F_es.html#FINANCIACION)
- Canadian Tourism Comission. (2012). *Canadian Tourism Comission*. Recuperado el 29 de 10 de 2013, de <http://en-corporate.canada.travel/sites/default/files/pdf/Research/Stats->



figures/Year-in-review-facts-figures/ Tourism%20Snapshot%20-%20Year%20in%20review/2012\_year-in-review\_en.pdf

CanalTreballSocial. (2009). *Scribd*. Recuperado el 20 de 12 de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/24548603/Tema-3-Estratificacion-Social-en-los-Estados-Unidos-H-R-kerbo-9>

Centro de Exposiciones Quito. (2013). *Centro de Exposiciones Quito*. Recuperado el 20 de 10 de 2013, de <http://www.expoceq.ec/calendario-de-ferias>

Congreso Nacional. (1984). *Abastecedor Inmobiliario*. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de <http://www.abastecedorinmobiliario.com/leycorredoresbienes-raices.htm>

Coombes, A. (2013). *Market Watch*. Recuperado el 26 de 02 de 2014, de <http://www.marketwatch.com/story/boomers-dive-into-social-media-2013-08-09>

Diario Hoy. (2012). *Diario Hoy*. Recuperado el 04 de 04 de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-inmobiliario-crece-movido-por-el-credito-publico-y-privado-566476.html>

Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo. (2014). *Marketingdirecto.com*. Recuperado el 13 de 02 de 2014, de <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/distribucion-directa/>

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones PRO ECUADOR. (2013). *Pro Ecuador*. Recuperado el 04 de 04 de 2013, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC\\_GC2013\\_ECUADOR.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf)

Dirección de Investigación del Ministerio de Turismo. (2013). *Conociendo al Turista de Estados Unidos y Canadá*. Quito: Ministerio de Turismo.

- EBRI. (2013). *Employee Benefit Research Institute*. Recuperado el 07 de 11 de 2013, de [http://www.ebri.org/pdf/surveys/rcs/2013/EBRI\\_IB\\_03-13.No384.RCS.pdf](http://www.ebri.org/pdf/surveys/rcs/2013/EBRI_IB_03-13.No384.RCS.pdf)
- EBRI. (2011). *Employee Benefit Research Institute*. Recuperado el 28 de 10 de 2013, de [http://www.ebri.org/pdf/briefspdf/EBRI\\_03-2011\\_No355\\_RCS-2011.pdf](http://www.ebri.org/pdf/briefspdf/EBRI_03-2011_No355_RCS-2011.pdf)
- Ecuador Publicidad. (2013). *Ecuador Publicidad*. Recuperado el 09 de 10 de 2013, de <http://ecuador.publiboda.com/empresas/directorio/inmuebles/azuay/>
- EKOS Negocios. (2011). *EKOS Negocios*. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de <http://www.ekosnegocios.com/Inmobiliario/Articulos/10.pdf>
- EKOS Negocios. (2012). *EKOS Negocios El portal de negocios del Ecuador*. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#>
- El Comercio. (2012). *El Comercio*. Recuperado el 12 de 06 de 2013, de [http://www.elcomercio.ec/pais/turismo\\_en\\_Ecuador-turistas\\_extranjeros-Cotacachi-Otavalo-Imbabura-Invasion-gringa-gastronomia\\_ecuatoriana-turismo-gringos\\_0\\_791920903.html](http://www.elcomercio.ec/pais/turismo_en_Ecuador-turistas_extranjeros-Cotacachi-Otavalo-Imbabura-Invasion-gringa-gastronomia_ecuatoriana-turismo-gringos_0_791920903.html)
- El Emprendedor. (2012). *El Emprendedor.ec*. Recuperado el 17 de 10 de 2013, de <http://www.elemprendedor.ec/tramites-abrir-empresa/>
- El Emprendedor. (2013). *El Emprendedor.ec*. Recuperado el 17 de 10 de 2013, de <http://www.elemprendedor.ec/se-espera-la-reduccion-de-tramites-para-crear-empresas-en-ecuador/>
- El Mercurio. (2013). *El Mercurio.com*. Recuperado el 29 de 06 de 2014, de <http://www.elmercurio.com.ec/408256-los-ultimos-4-meses-hubo-un-alza-en-el-precio-en-cuenca/#.U7CmV5R5ObM>

- El Portal. (2013). *ElPortal.com*. Recuperado el 05 de 04 de 2013, de <http://www.elportal.com.ec/index.php/ads/decoracion-y-diseno/6272>
- El Telégrafo. (2012). *El Telégrafo*. Recuperado el 17 de 10 de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/justicia/item/una-ola-de-denuncias-contrainmobiliarias.html>
- El Tiempo. (2012). *El Tiempo*. Recuperado el 12 de 06 de 2013, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/109921-5-000-jubilados-extranjeros-en-cuenca/>
- El Universo. (2012). *El Universo*. Recuperado el 14 de 10 de 2013, de <http://www.eluniverso.com/2012/01/06/1/1356/cemento-subio-209-pasar-683-distribuidoras.html>
- El Universo. (2013). *El Universo*. Recuperado el 09 de 10 de 2013, de <http://www.eluniverso.com/2013/04/12/1/1447/ya-son-5000-extranjeros-viven-cuenca-95-ellos-eeuu.html>
- FENACBRE. (2013). *Federación Nacional de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador*. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de <http://www.fenacbre.com/ecuador/secciones/3638/fenacbre-federacion-nacional-de-corredores-de-bienes-raices-del-ecuador/informacion>
- Global Culture. (2013). *Global Culture*. Recuperado el 29 de 10 de 2013, de <http://www.culture.cl/canada/clima.htm>
- Guía de Nueva York. (2013). *Guía de Nueva York.com*. Recuperado el 12 de 06 de 2013, de <http://www.guiadenuelvayork.com/clima.php>
- Harper, J. (2013). *Business Insider*. Recuperado el 13 de 02 de 2014, de <http://www.businessinsider.com/ecuador-voted-the-best-place-in-the-world-to-live-in-retirement-2013-5>
- HSBC. (2013). *HSBC*. Recuperado el 29 de 10 de 2013, de <http://www.hsbc.com/retirement>

- Huete, R., Mantecón, A., & Mazón, T. (2008). *Academia.edu*. Recuperado el 09 de 10 de 2013, de [http://www.academia.edu/226158/\\_De\\_que\\_hablamos\\_cuando\\_hablamos\\_de\\_turismo\\_residencial](http://www.academia.edu/226158/_De_que_hablamos_cuando_hablamos_de_turismo_residencial)
- IMF. (2013). *International Monetary Fund*. Recuperado el 11 de 06 de 2013, de [http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/weorept.aspx?sy=2011&ey=2015&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=35&pr1.y=7&c=111&s=NGDP%2CNGDPPC%2CNGAP\\_NPGDP%2CPPPGDP%2CPPPPC%2CNID\\_NGDP%2CPCPI%2CTX\\_RPCH%2CLUR%2CLE%2CLP%2CGGX%2CGGX\\_NGDP%2CGG](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/weorept.aspx?sy=2011&ey=2015&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=35&pr1.y=7&c=111&s=NGDP%2CNGDPPC%2CNGAP_NPGDP%2CPPPGDP%2CPPPPC%2CNID_NGDP%2CPCPI%2CTX_RPCH%2CLUR%2CLE%2CLP%2CGGX%2CGGX_NGDP%2CGG)
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 13 de 10 de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cenec.html#tpi=737>
- INEC. (2012a). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 05 de 10 de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/>
- INEC. (2012b). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 08 de 10 de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/info10.pdf>
- INEC. (2012c). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 08 de 10 de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pib.html#tpi=1>
- INEC. (2012d). *Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos*. Recuperado el 10 de 09 de 2013, de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas\\_sociales/Entr\\_Salid\\_Int-2012/Anuario%20ESI\\_2012.pdf](http://www.inec.gob.ec/estadisticas_sociales/Entr_Salid_Int-2012/Anuario%20ESI_2012.pdf)
- INEC. (2013a). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 05 de 10 de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/>
- INEC. (2013b). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 09 de 10 de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option>

=com\_repository&Itemid=&func=startdown&id=1582&lang=es&TB\_iframe=true&height=250&width=800

- INEC. (2013c). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 11 de 10 de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionConsumidor.html#tpi=662>
- International Living. (2013a). *International Living Since 1979*. Recuperado el 12 de 06 de 2013, de <http://internationalliving.com/countries/>
- International Living. (2013b). *International Living since 1979*. Recuperado el 07 de 11 de 2013, de <http://internationalliving.com/2012/12/the-scores-and-how-our-2013-retirement-index-works/>
- International Living. (2013c). *International Living since 1979*. Recuperado el 07 de 11 de 2013, de <http://internationalliving.com/2013/05/modern-affordable-ecuador/>
- Investigación para la creación. (2007). *Investigación para la creación*. Recuperado el 06 de 05 de 2013, de <http://investigacionparalacreacion.espacioblog.com/post/2007/03/30/la-tecnica-grupos-focales-aen-consiste-como-se-aplica->
- Jerez, A. (2013). *ABC.es Internacional*. Recuperado el 31 de 10 de 2013, de <http://www.abc.es/internacional/20130830/abci-alemania-locomotora-economica-europea-201308291734.html>
- Lee, R. (2012). *Pew Research Internet Project*. Recuperado el 26 de 02 de 2014, de <http://www.pewinternet.org/2012/03/28/baby-boomers-and-technology/>
- León Febres Cordero. (1986). *Fenacbre*. Recuperado el 17 de 10 de 2013, de <http://www.fenacbre.com/ecuador/secciones/3638/fenacbre-federacion-nacional-de-corredores-de-bienes-raices-del-ecuador/informacion>

- Ley de Compañías. (2010). *Ecuamundo.org*. Recuperado el 06 de 05 de 2013, de <http://ecuamundo.org/id24.html>
- Macías, W. (2012). *Bienes Raíces Clave*. Recuperado el 09 de 10 de 2013, de <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=739>
- Marr, G. (2013). Some Canadians fear a future of never being able to retire. *Financial Post*.
- Michael Porter. (2012). *Crece Negocios*. Recuperado el 06 de 05 de 2013, de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- Ministerio de Industrias, Comercio e Integración. (1985). Escala de Honorarios para los Corredores de Bienes Raíces. En *Escala de Honorarios para los Corredores de Bienes Raíces*. Quito.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2013). [http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com\\_content&view=article&id=30](http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com_content&view=article&id=30). Recuperado el 08 de 11 de 2013, de [http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com\\_content&view=article&id=30](http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com_content&view=article&id=30)
- Naresh, K., & Malhotra. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Office of Travel and Tourism Industries. (2011). *Office of Travel and Tourism Industries*. Recuperado el 22 de 01 de 2014, de [http://travel.trade.gov/outreachpages/download\\_data\\_table/2011\\_Outbound\\_Profile.pdf](http://travel.trade.gov/outreachpages/download_data_table/2011_Outbound_Profile.pdf)
- Office of Travel and Tourism Industries. (2012). *Office of Travel and Tourism Industries*. Recuperado el 22 de 01 de 2014, de [http://travel.trade.gov/outreachpages/download\\_data\\_table/2012\\_US\\_Travel\\_Abroad.pdf](http://travel.trade.gov/outreachpages/download_data_table/2012_US_Travel_Abroad.pdf)
- Órgano del Gobierno del Ecuador. (1984). *Inmobiliaria Aguirre*. Recuperado el 06 de 05 de 2013, de <http://www.inmagui.com/marco.html>

- Ozborn, L. (2010). *Current Results*. Recuperado el 29 de 10 de 2013, de <http://www.currentresults.com/Weather-Extremes/US/coldest-cities-winter.php>
- Pacific Credit Rating. (2012). *Ratingspcr*. Recuperado el 05 de 04 de 2013, de <http://www.ratingspcr.com/archivos/publicaciones/Informe%20Sectorial%20Construcci%C3%B3n-Ecuador.pdf>
- Peddicord, K. (2014). *Huffpost*. Recuperado el 13 de 02 de 2014, de [http://www.huffingtonpost.com/kathleen-peddicord/retire-to-ecuador\\_b\\_4561063.html](http://www.huffingtonpost.com/kathleen-peddicord/retire-to-ecuador_b_4561063.html)
- Pensionrights. (2014). *Pension rigths center*. Recuperado el 15 de 06 de 2014, de <http://www.pensionrights.org/publications/statistic/why-pensions-are-important-sources>
- Philip Kotler. (2006). *Promonegocios.net*. Recuperado el 12 de 06 de 2013, de <http://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html>
- Plusvalía.com. (2013). *Plusvalía.com*. Recuperado el 12 de 10 de 2013, de <http://plusvalia.com/>
- Policía Nacional del Ecuador. (2012). *Policía Nacional del Ecuador*. Recuperado el 24 de 10 de 2013, de <http://dnm.policiaecuador.gob.ec/fileadmin/dnm-repositorio/estadisticas/CENSADOS.pdf>
- Policía Nacional del Ecuador. (2013). *Policía Nacional del Ecuador*. Recuperado el 24 de 10 de 2013, de <http://dnm.policiaecuador.gob.ec/index.php?id=2286#>
- Profesionales en Bienes Raíces. (2009). *Profesionales en Bienes Raíces*. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de <http://www.profesionalenbienesraices.com/2009/04/bolsa-de-bienes-en-guayaquil-una.html>

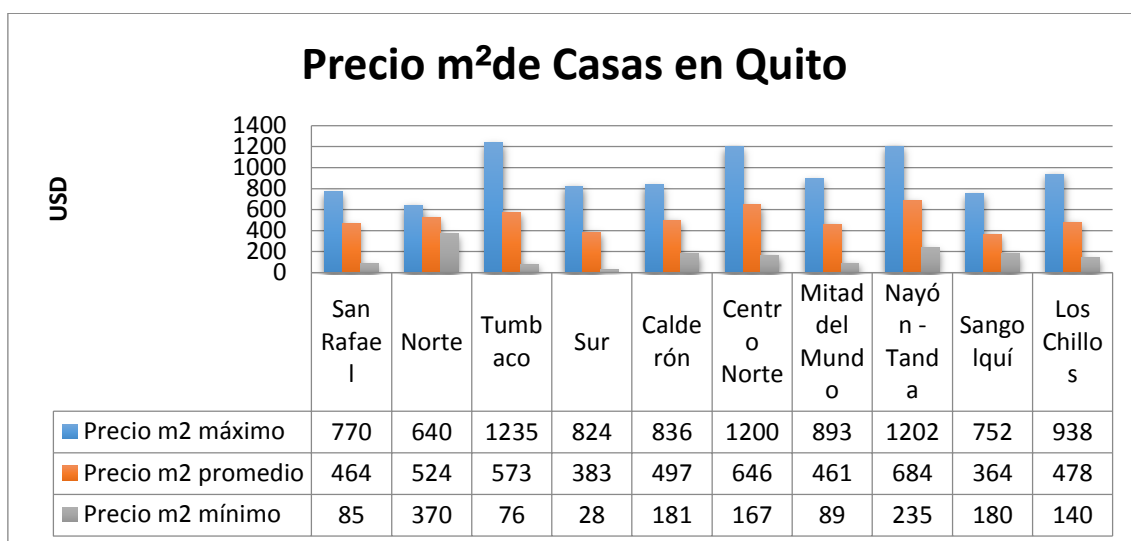
- Roberto, P. (2012). *Slideshare*. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de <http://www.slideshare.net/rperezllanes/analisis-del-sector-inmobiliario>
- Sauter, M. B., Hess, A. E., & Frohlich, T. C. (2013). *Huff Post Business*. Recuperado el 18 de 12 de 2013, de [http://www.huffingtonpost.com/2013/09/22/americas-richest-states\\_n\\_3972653.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/09/22/americas-richest-states_n_3972653.html)
- Secretaría de Planificación y Desarrollo del Ecuador. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional 2013-2017*. Recuperado el 25 de 05 de 2014, de <http://www.buenvivir.gob.ec/33>
- Social Security Administration. (2013). *Official Social Security Website*. Recuperado el 11 de 11 de 2013, de [http://www.ssa.gov/policy/docs/chartbooks/fast\\_facts/2013/fast\\_facts13.pdf](http://www.ssa.gov/policy/docs/chartbooks/fast_facts/2013/fast_facts13.pdf)
- Spiegel, S. (2012). *Spiegel Online International*. Recuperado el 31 de 10 de 2013, de <http://www.spiegel.de/international/germany/germans-fear-poverty-in-retirement-even-after-life-of-work-a-855352.html>
- Staton, E. (2013). *International Living since 1979*. Recuperado el 01 de 04 de 2013, de <http://internationalliving.com/2012/12/the-worlds-top-retirement-havens-in-2013/>
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 17 de 10 de 2013, de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 07 de 11 de 2013, de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php?archive=portaldeinformacion/consultadirectorioparametro.zul>
- United Nations Statistic Division. (2010). *UN Data A World of Information*. Recuperado el 29 de 10 de 2013, de [http://data.un.org/Data.aspx?d=SNA&f=group\\_code%3a302](http://data.un.org/Data.aspx?d=SNA&f=group_code%3a302)



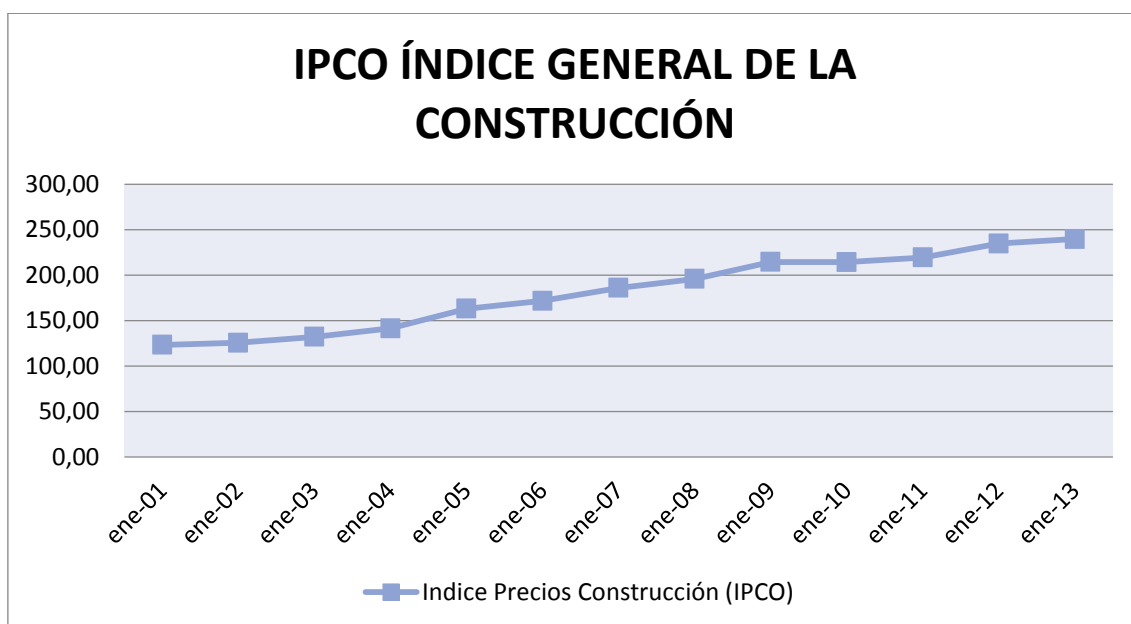
- United Nations Statistic Division. (2013). *United Nations Statistic Division*. Recuperado el 03 de 10 de 2013, de <http://unstats.un.org/>
- United States Census Bureau. (2012). *United States Census Bureau*. Recuperado el 12 de 06 de 2013, de <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/36000.html>
- Vela, C. (2012b). *Bienes Raíces Clave*. Recuperado el 09 de 10 de 2013, de <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=739>
- Vive1. (2013a). *Vive1.com*. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de <http://ecuador.vive1.com/portal/corredores/ecuador>
- Vive1. (2013b). *Vive1.com*. Recuperado el 09 de 10 de 2013, de <http://www.vive1.com/>
- Vive1. (2013c). *Vive1.com*. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de <http://ecuador.vive1.com/portal/corredores/ecuador>
- World Economic Forum. (2011). *World Economic Forum*. Recuperado el 20 de 11 de 2013, de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Country\\_ProfilHighlights\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Country_ProfilHighlights_2011-12.pdf)
- Zimmermann, E. (2012). *World Socialist Web Site*. Recuperado el 31 de 10 de 2013, de <http://www.wsws.org/en/articles/2012/01/germ-j03.html>

## **ANEXOS**

### Anexo 1. Precio m<sup>2</sup> de casas en Quito



Tomado de: (Plusvalía.com, 2013)

**Anexo 2. IPCO índice general de la construcción**

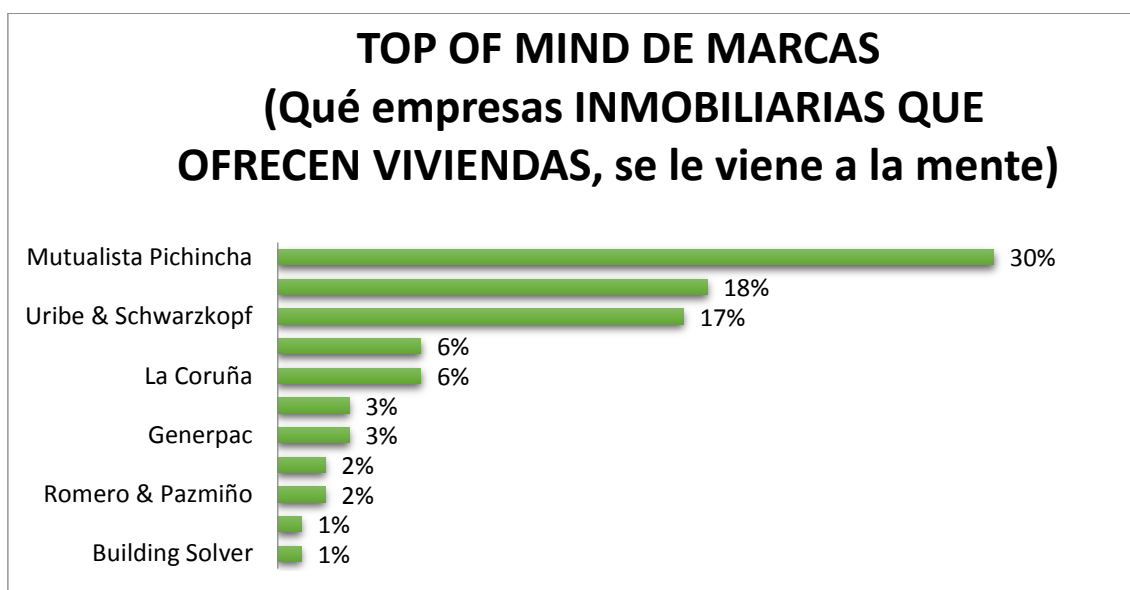
Tomado de: (INEC, 2013b)

**Anexo 3. Ranking Empresarial Inmobiliario 2012**

Ranking Empresarial Inmobiliario 2012				
Posición	Nombre	CIU	Ciudad	Utilidad (USD)
1	Inversión y Desarrollo INVEDE S.A.	L6820.01	Guayaquil	5.048.188
2	Inmobiliaria del Sol S.A. MOBISOL	L6820.01	Guayaquil	4.920.850
3	Inmobiliaria Mavi S.A.	L6820.01	Guayaquil	2.378.430

Tomado de: (EKOS Negocios, 2012)

#### Anexo 4. Top of mind de marcas



Tomado de: (EKOS Negocios, 2011)

**Anexo 5. Número de Operaciones de Crédito Sector Público**

Tomado de: (BCE, 2013b)

### Anexo 6. Préstamos hipotecarios BIESS

PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS BIESS						
Sueldo Reportado	Cuota Máxima Mensual 40% del Sueldo	Tasa Nominal que se aplica al Préstamos según el plazo *				
		7,90%	7,90%	8,20%	8,69%	8,69%
	Cuota Mensual	5 años	10 años	15 años	20 años	25 años
240	96	4746	7947	9925	10911	11735
350	140	6921	11589	14474	15911	17113
400	160	7910	13245	16542	18184	19558
500	200	9887	16556	20678	22730	24448
600	240	11864	19868	24813	27276	29337
700	280	13842	23179	28949	31822	34227
800	320	15819	26490	33084	36368	39116
1000	400	19774	33113	41335	45460	48869
1250	500	24718	41391	51694	56826	61119
1500	600	29661	49669	62033	68191	73343
2000	800	39548	66225	82710	90921	97791
3000	1200	59322	99338	124065	136381	146687
4000	1600	79096	132451	165420	181842	195582
5000	2000	98870	165563	206775	227302	244478
10000	4000	197740	331126	413550	454604	488955

Tomado de: (BIESS, 2012)



**Anexo 7. Entradas y salidas de extranjeros, por principal país de procedencia o destino Año 2012**

No	País de Procedencia o Destino	Extranjeros			
		Entradas		Salidas	
		Número	%	Número	%
1	Colombia	390.152	30,67%	344.548	28,29%
2	Estados Unidos	257.308	20,23%	251.583	20,66%
3	Perú	244.917	19,26%	225.004	18,48%
4	España	70.166	5,52%	57.906	4,75%
5	Panamá	55.361	4,35%	35.694	2,93%
6	Chile	34.731	2,73%	37.010	3,04%
7	Argentina	28.715	2,26%	34.994	2,87%
8	Venezuela	27.459	2,16%	33.905	2,78%
9	Cuba	18.058	1,42%	18.299	1,50%
10	Holanda (Países Bajos)	17.881	1,41%	11.076	0,91%
11	México	12.716	1,00%	17.505	1,44%
12	Brasil	12.063	0,95%	15.368	1,26%
13	Alemania	11.283	0,89%	15.935	1,31%
14	Canadá	9.640	0,76%	16.951	1,39%
15	Costa Rica	8.852	0,70%	8.550	0,70%
16	Francia	7.737	0,61%	10.781	0,89%
17	China	6.730	0,53%	5.851	0,48%
18	Reino Unido	6.611	0,52%	10.146	0,83%
19	Italia	6.407	0,50%	8.926	0,73%
20	Otros	45.114	3,55%	57.771	4,74%
<b>*/ Total:</b>		<b>1.271.901</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.217.803</b>	<b>100,00%</b>

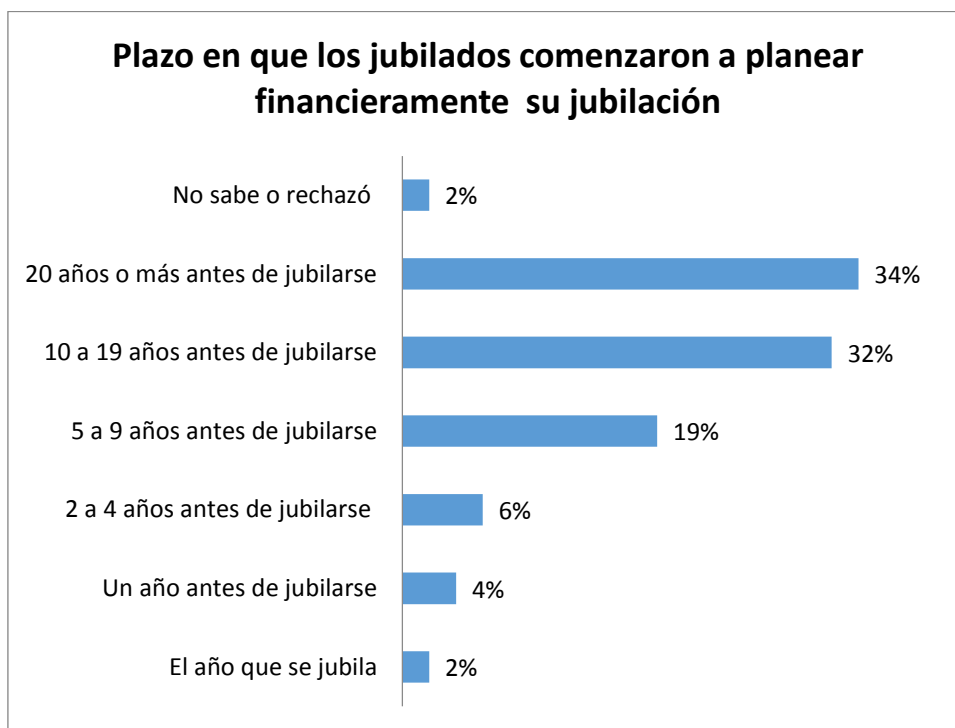
\*/ Corresponde al ranking de los primeros 20 países de procedencia o Destino del Total de Movimientos

**Anexo 8. Porcentaje del total de ciudadanos extranjeros residentes en Ecuador**

<b>Nacionalidad</b>	<b>%</b>
<b>Colombia</b>	45,47 %
<b>Estados Unidos</b>	12,13%
<b>España</b>	4,46%
<b>Perú</b>	4,32%
<b>Italia</b>	3,49%
<b>Canadá</b>	2,37%
<b>México</b>	1,67%
<b>Francia</b>	1,53%
<b>Otros</b>	24,55%

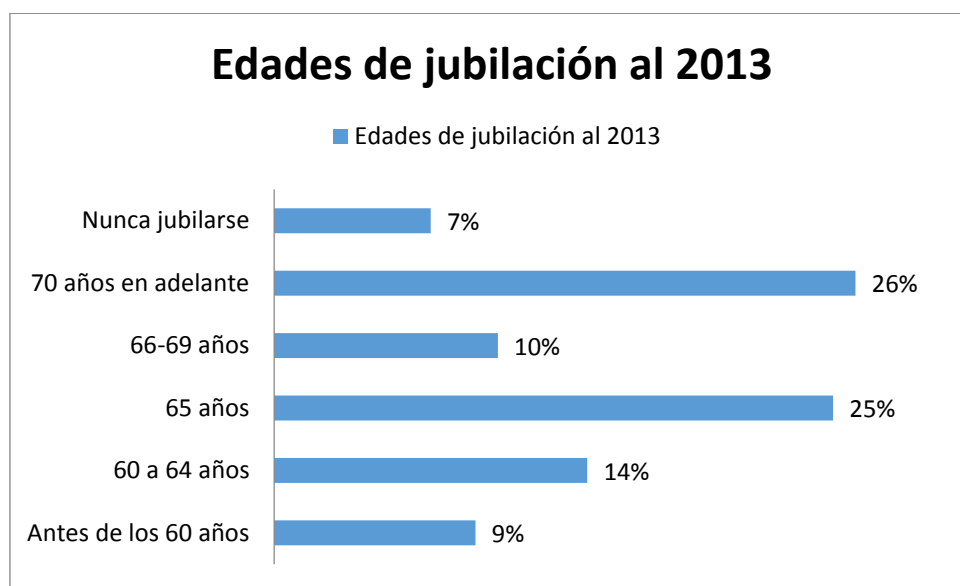
Tomado de: (Policía Nacional del Ecuador, 2012)

### Anexo 9. Plazo en que los jubilados comenzaron a planear financieramente su jubilación



Tomado de: (EBRI , 2013)

### Anexo 10. Edades de jubilación al 2013



Tomado de: (EBRI , 2013)

## Anexo 11. Esquema del Grupo Focal

### Características de la sesión de grupo focal

- **Tamaño de grupo:** 8 personas.
- **Composición del grupo:** homogéneo.
- **Duración:** 1 hora.
- **Registro:** Uso de cinta de audio y video.
- **Moderador:** Persona con habilidades de comunicación en español e inglés, dinámico y observador.
- **Entorno físico:** Ambiente relajado e informal.
- **Incentivo:** Compensación a los participantes con un postre y bebida.

#### 1. Preámbulo (5 minutos)

- Presentación de moderador, bienvenida y agradecimiento a los participantes.
- Comentar sobre un tema que fomente la dinámica del grupo y espacio cómodo. Ejemplo: noticia de interés, chiste.

#### 2. Introducción y calentamiento (10 minutos)

- Presentación de cada uno de los integrantes y sus comentarios.

#### 3. Obtención de la información requerida (40 minutos)

- Se realizará las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las características más relevantes que un lugar debe tener para vivir durante la jubilación? (clima, cultura, estabilidad política, seguridad, precios, cuidado de la salud)

¿Por qué decidió vivir en Ecuador?

¿Qué actividades le gusta hacer en su vida diaria?

¿Cuál fue su motivación para invertir en bienes raíces?

¿Vive usted en forma permanente o temporal en Cotacachi?

¿Cuál fue el presupuesto destinado a invertir en bienes raíces en el Ecuador?

¿Cuál es la forma más común de buscar propiedades otros países?

¿Qué compañías de bienes raíces ecuatorianas conoce usted?

¿Cómo describiría el proceso de compra de bienes raíces en Ecuador?

¿Cómo empieza y cómo termina?

¿Alguien ha tenido malas experiencias relacionadas con el sector de bienes raíces en el Ecuador?

¿Qué tipo de problemas han atravesado? (Abuso de precios altos, traficantes de tierras, deshonestidad de los agentes de bienes raíces)

¿Qué servicios debería tener necesariamente una compañía de bienes raíces? (asesoría jurídica, fiscal, comercial, constructiva)

¿Aparte de Cotacachi, qué otros lugares serían atractivos para vivir durante la jubilación en Ecuador?

¿En qué otros países han considerado vivir su jubilación?

#### **4. Agradecimiento y Cierre (5 minutos)**

- Frase concluyente y de agradecimiento a cada uno de los participantes

## Anexo 12. Esquema de la Entrevista a Profundidad

### Características de las entrevistas a profundidad

- **Número de entrevistados:** 7 personas.
- **Composición de los entrevistados:** homogéneo.
- **Duración de cada entrevista:** 10 minutos aproximadamente.
- **Registro:** Entrevista telefónica y uso de cinta de audio.
- **Entrevistador:** Persona con habilidades de comunicación en español e inglés.

#### 1. Introducción (1 minuto)

- Presentación del entrevistador, explicación de los objetivos de la entrevista y de la confidencialidad de la información obtenida.

#### 2. Obtención de la información requerida (8 minutos)

- El esquema de preguntas a seguir será el siguiente:

Nombres completos y apellidos

¿Cuánto tiempo ha vivido en Ecuador?

¿Qué piensa sobre su vida en este país? ¿Está satisfecho?

¿Cuál fue su motivación para elegir a Ecuador como país de retiro?

¿Vive usted en una casa o propiedad rentada o propia?

¿Cómo encontró usted el bien inmueble?

¿Qué piensa del sistema de intermediación de bienes raíces del Ecuador?

#### 3. Agradecimiento y Cierre (1 minuto)

- Frase concluyente y de agradecimiento al entrevistado.



## **Anexo 13. Entrevistas con Expertos**

### **Esquema entrevistas con expertos**

#### **Entrevista N° 1 Iván Moncayo**

**Fecha:** 02/12/2013

**Hora:** 09:30 am

**Lugar:** Oficinas REMAX Cumbayá, Vía Interoceánica Km 10 ½ en el Centro Ejecutivo ESPACIA.

**Entrevistador:** Sofía Ligna

#### **1. Introducción**

- Presentación y descripción de la razón de la entrevista

#### **2. Características de la entrevista**

- Se explicará la duración y estructura de la entrevista, aclarando que tiene la información será utilizada con fines académicos.

#### **3. Preguntas realizadas al entrevistado**

- ¿Cuánto tiempo trabaja en Estados Unidos y en Ecuador?
- ¿Qué piensa sobre la creciente llegada de extranjeros de la tercera edad a Ecuador?
- ¿Qué ciudades ecuatorianas son las preferidas para ellos?
- ¿Cuáles cree que son los servicios que ellos buscan?

- ¿Qué efectos positivos y negativos cree que trae a la sociedad la llegada de extranjeros a un cierto sector?
- ¿Cree usted que el Valle de Tumbaco sería un sector potencial para ofertar al mercado internacional?
- ¿Cómo REMAX promociona sus productos a extranjeros?
- ¿Qué ventaja competitiva ofrece REMAX a sus clientes?
- ¿Cuáles considera usted que son sus principales competidores en Quito?
- ¿Qué falencias identifica en el sistema de corretaje de bienes raíces ecuatoriano?
- ¿Qué recomendaciones daría para mejorar estas falencias, debido a su experiencia en bienes raíces en Estados Unidos?

## **Entrevista N° 2 Marco Paz**

**Fecha:** 30/11/2013

**Hora:** 06:00 pm

**Lugar:** entrevista telefónica

**Entrevistador:** Sofía Ligna

### **1. Introducción**

- Presentación y descripción de la razón de la entrevista

### **2. Características de la entrevista**

- Se explicará la duración y estructura de la entrevista, aclarando que tiene la información será utilizada con fines académicos.

### **3. Preguntas realizadas al entrevistado**

- Cuánto tiempo ha trabajado en bienes raíces en Cotacachi?
- ¿Cuál es su perspectiva sobre la creciente demanda de bienes raíces de extranjeros jubilados en Cotacachi?
- ¿Cuál es el origen de la mayoría de los clientes de REMAX?
- ¿Qué buscan los extranjeros para elegir el lugar de residencia?
- ¿Qué beneficios y consecuencias negativas trae a la sociedad este tipo de inversiones?
- ¿Qué medios de contacto o promoción utiliza REMAX para contactarse con los clientes extranjeros?

- ¿REMAX brinda asesoría legal, financiera o de otro tipo a los extranjeros jubilados que viven en Cotacachi?
- ¿Cree usted que hay otros lugares en Ecuador con potencial para ofrecer bienes raíces a extranjeros jubilados?
- ¿Qué otras inmobiliarias considera usted que son su competencia fuerte que atienda al mercado de los extranjeros?

### **Entrevista N° 3 María Alexandra Ordoñez**

**Fecha:** 30/05/2013

**Hora:** 12:30 am

**Lugar:** Oficinas Ministerio Turismo del Ecuador, calle El Telégrafo E7-58 entre El Tiempo y Av. De los Shyris.

**Entrevistador:** Sofía Ligna

#### **1. Introducción**

- Presentación y descripción de la razón de la entrevista.

#### **2. Características de la entrevista**

- Se explicará la duración y estructura de la entrevista, aclarando que toda la información será utilizada con fines académicos.

#### **3. Preguntas realizadas al entrevistado**

- ¿Cómo se encuentran las relaciones comerciales entre Estados Unidos y Ecuador?
- ¿Qué piensa usted sobre la idea de promocionar a Ecuador en Estados Unidos, como país de destino para los jubilados extranjeros?
- ¿Conoce usted, qué tan atractivo para un norteamericano es Ecuador como país de retiro?
- ¿Cuál es el destino actual de retiro de los ciudadanos estadounidenses?

- ¿En Estados Unidos, cuál sería el estado, ciudad o región donde hay mayor mercado dispuesto a realizar inversiones inmobiliarias para su jubilación?
- ¿Cuáles son los principales beneficios que traería a la sociedad ecuatoriana este tipo de inversiones?
- ¿Existe alguna iniciativa o programa del Gobierno ecuatoriano enfocada en el turismo residencial?

## Anexo 14. Cálculo de la muestra

### Método de muestro por proporción poblacional

$$n = \frac{\left(\frac{z_{\alpha}}{2}\right)^2 N p \cdot q}{NE^2 + \left(\frac{z_{\alpha}}{2}\right)^2 p \cdot q}$$

(Naresh & Malhotra, 2008)

#### Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

z = nivel de confianza 92%

e = error

p= estimación de la proporción

q= (1-p)

#### Datos:

N= 5000

$\left(\frac{z_{\alpha}}{2}\right) = 1,75$

e = 8%

Se considera una población estimada de 5000 personas extranjeras jubiladas que viven en Ecuador (El Universo, 2013) (Andes Noticias, 2012). No existen datos reales, sin embargo los gobiernos seccionales han planificado censar a este nuevo segmento de la población para obtener información estadística clara y veraz (El Comercio, 2012).

Se toma el tamaño máximo de la muestra que se obtiene haciendo p=q=0,5 porque no se tienen los valores exactos de p y q.

$$n = \frac{1,75^2 * 5000 * 0,5^2}{(5000 * 0,08^2) + (0,5^2 * 1,75^2)}$$

$$n = 116,83 \approx 117 \text{ encuestas}$$



## Anexo 15. Registro Fotográfico de la Investigación de Mercados

### Cuenca

#### Encuestas al mercado objetivo

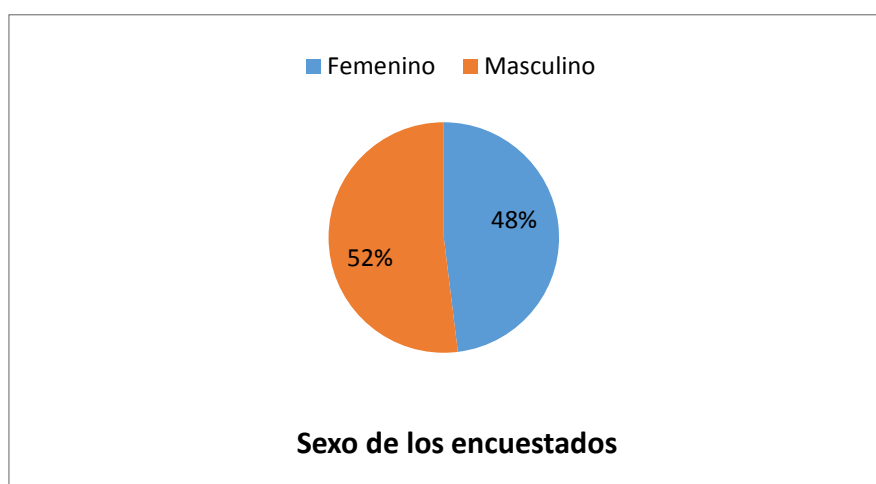
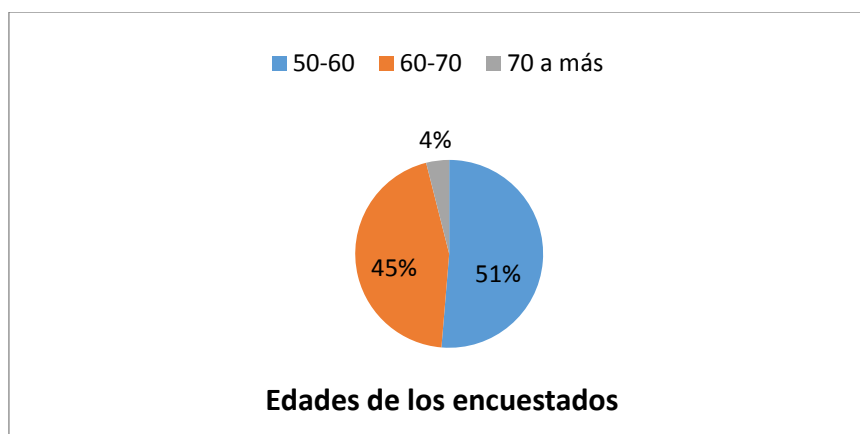
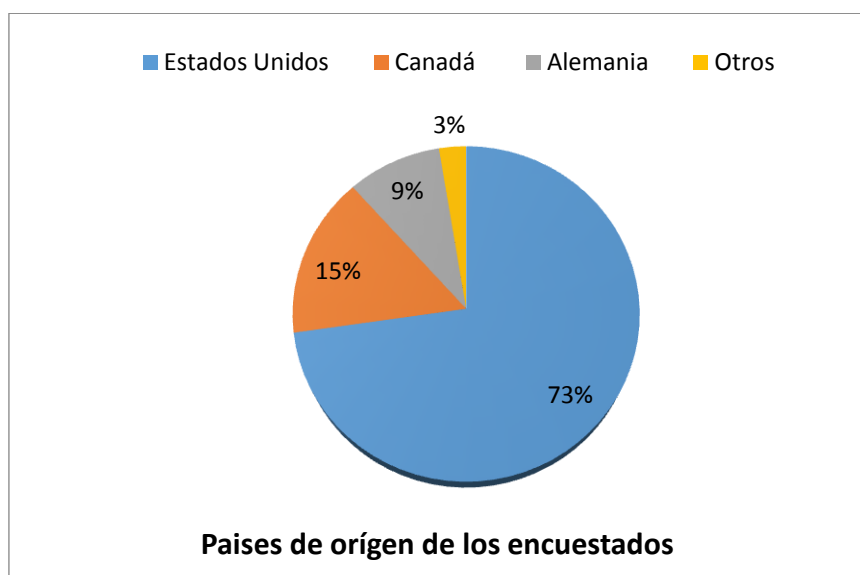


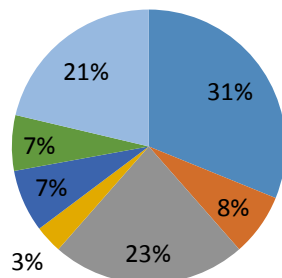
## Cotacachi

### Encuestas al mercado objetivo

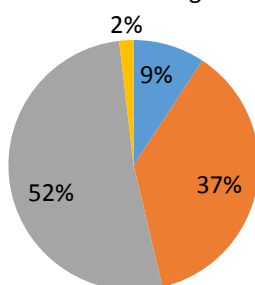


## Anexo 16. Gráficos de las encuestas

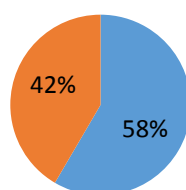
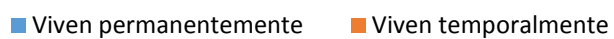




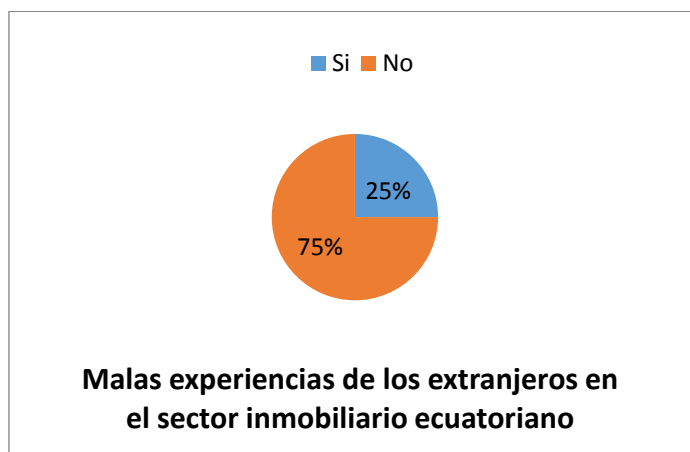
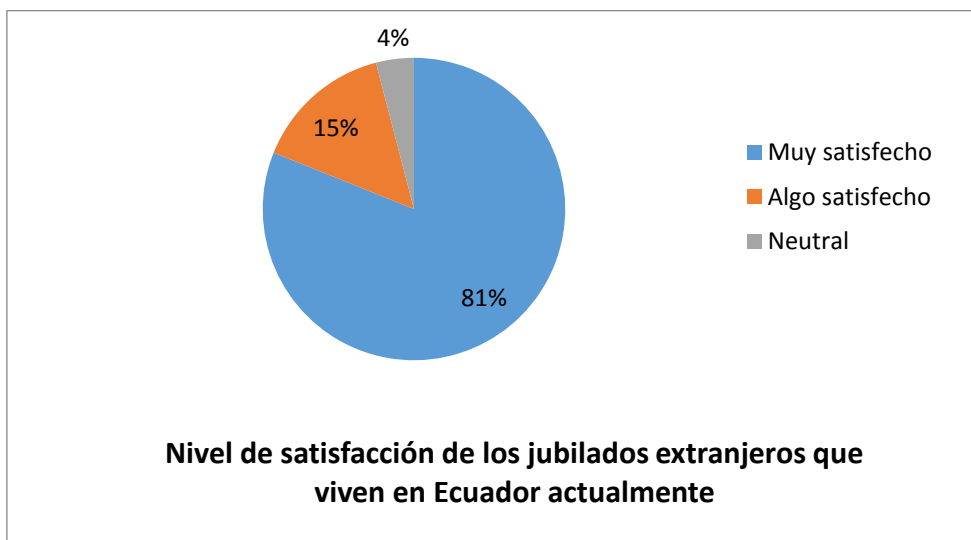
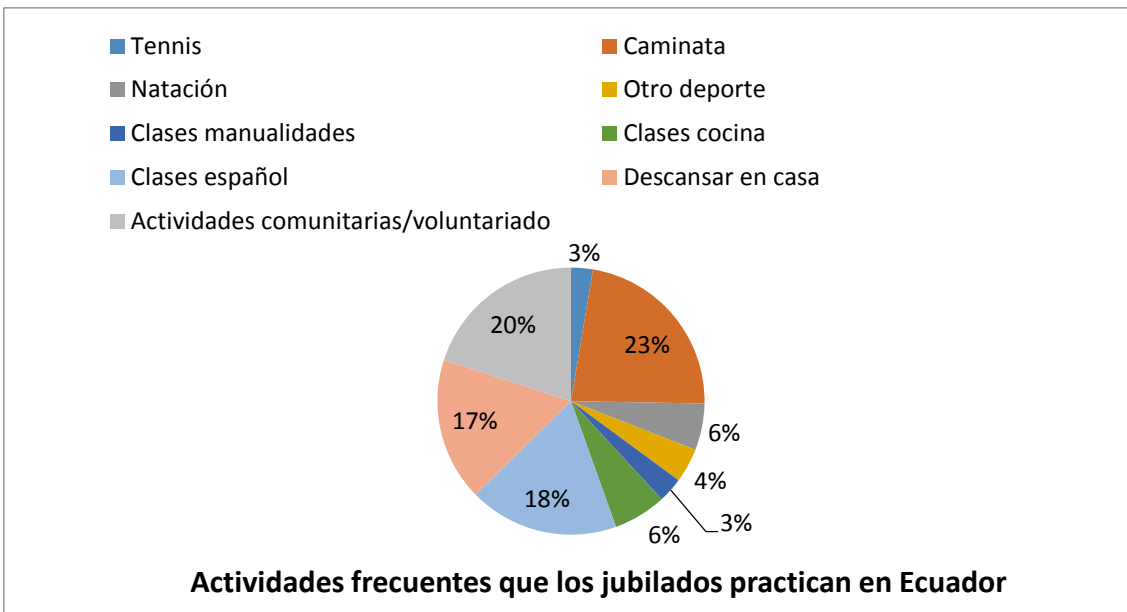
**Razones por las que eligieron a Ecuador como país para jubilarse**

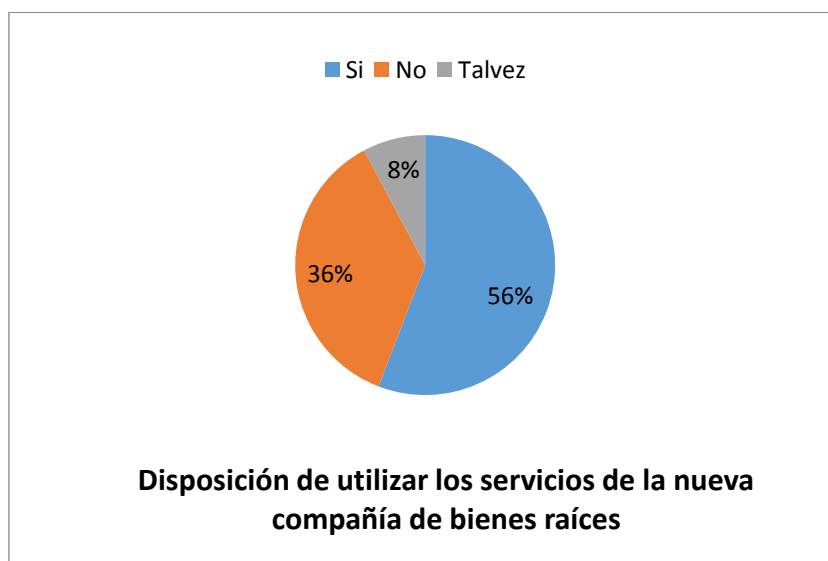
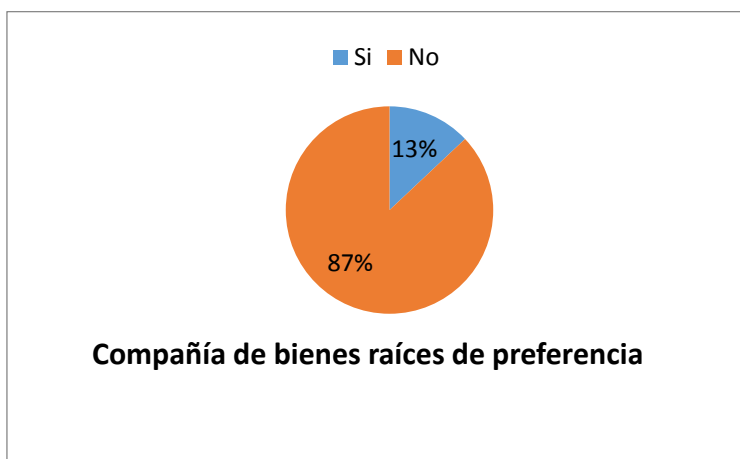
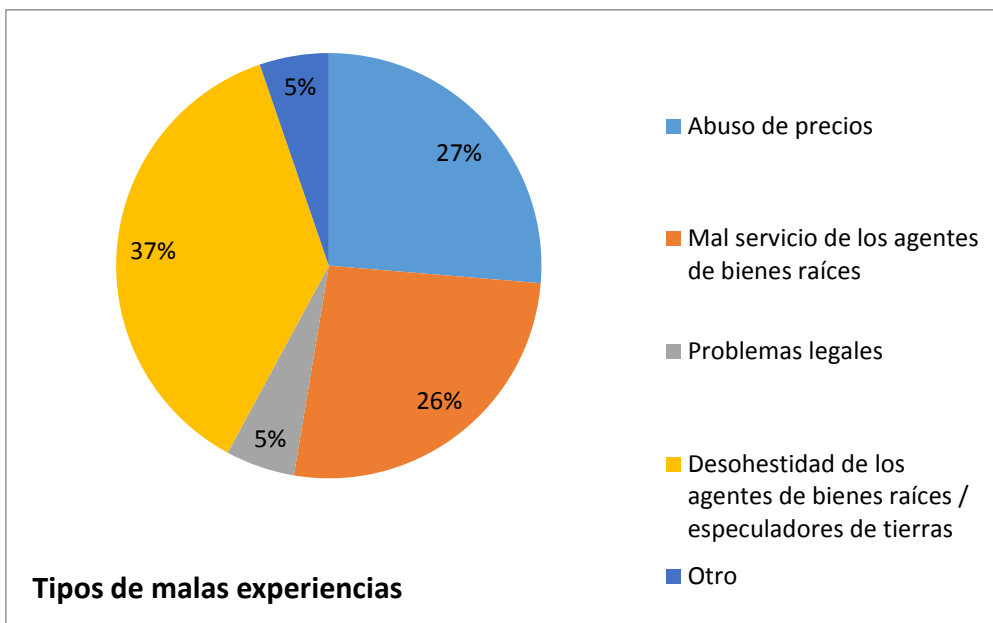


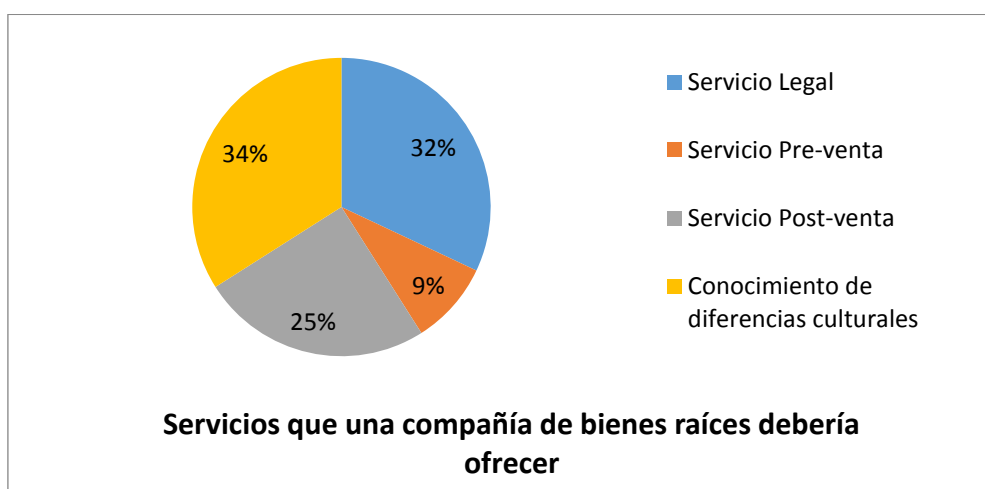
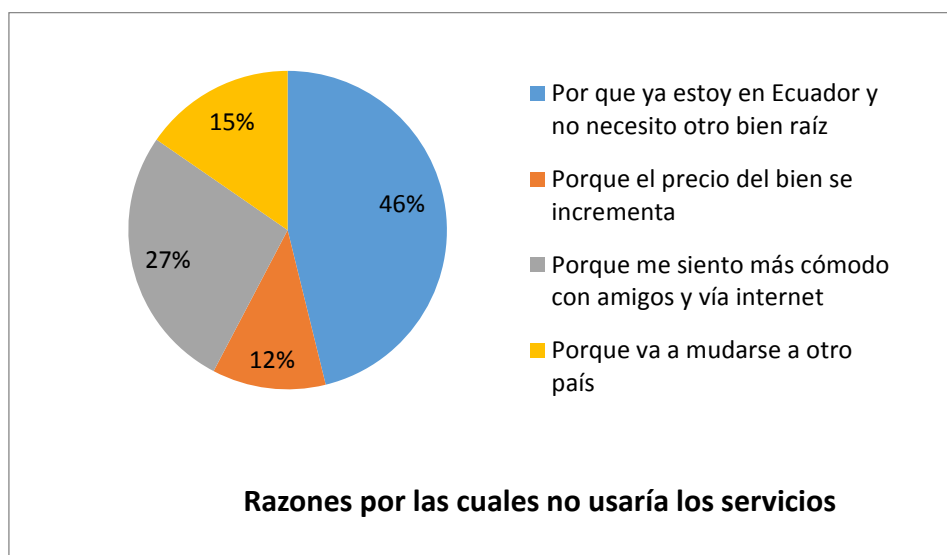
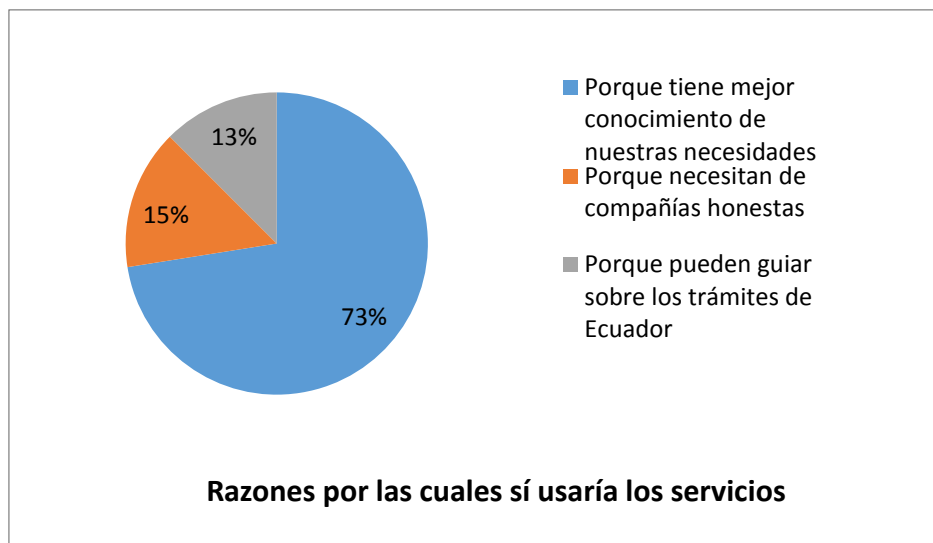
**Medio de publicidad preferido**

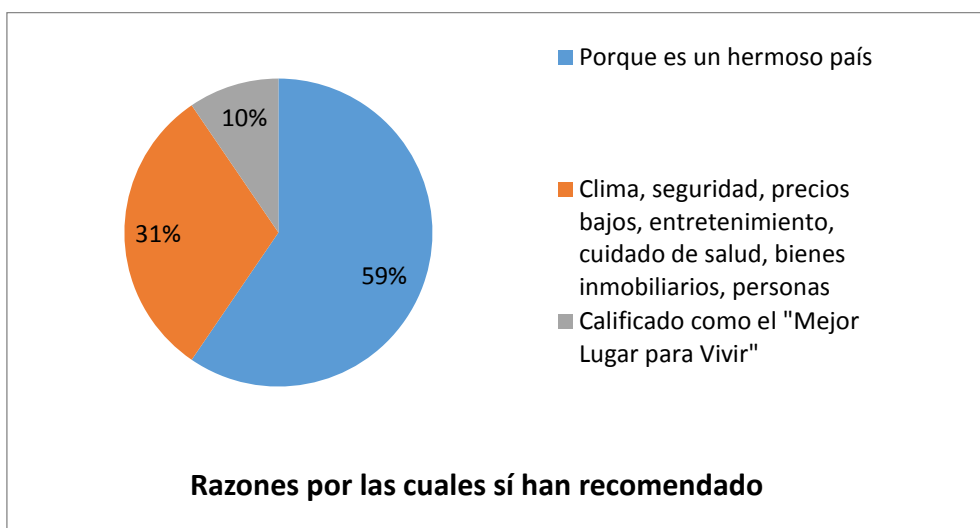
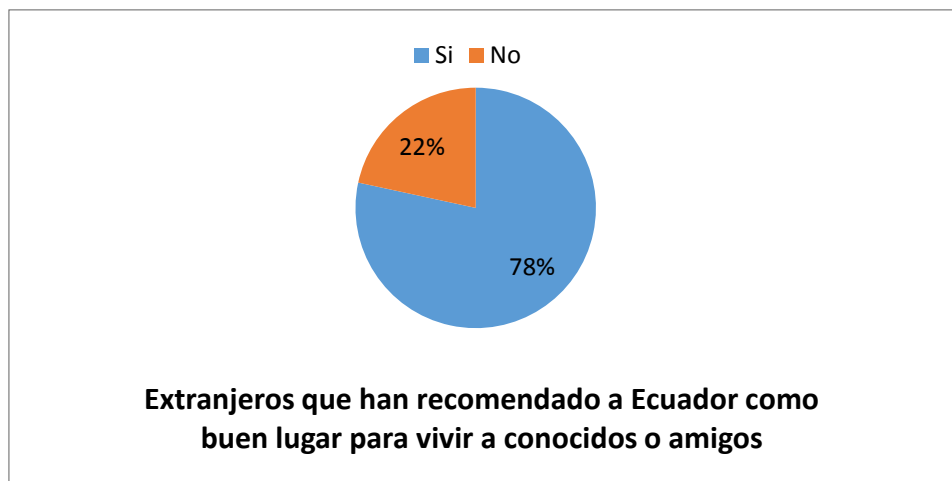


**Permanencia en Ecuador**

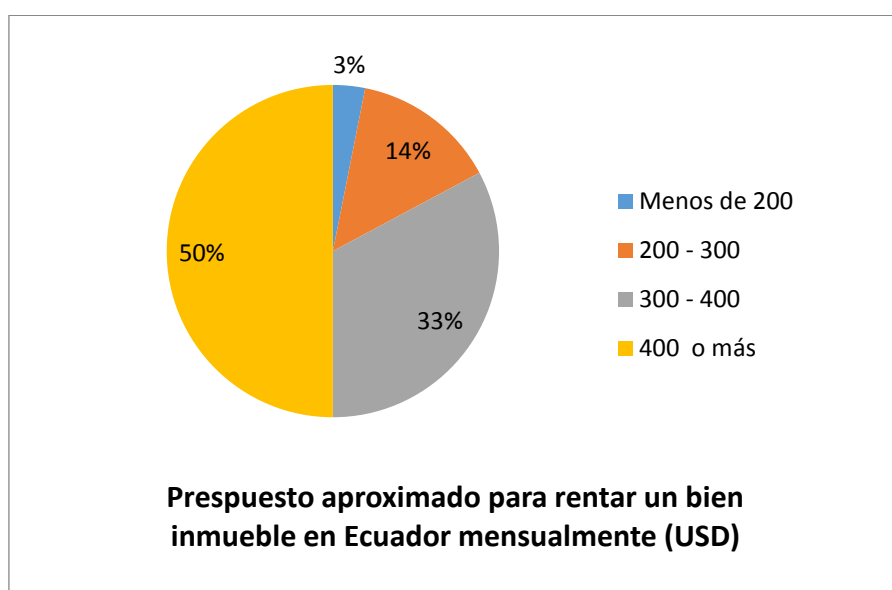
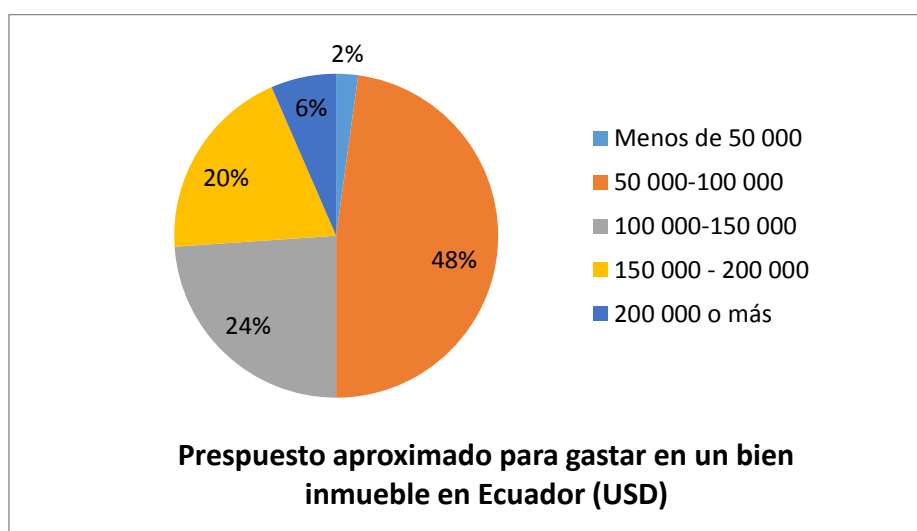
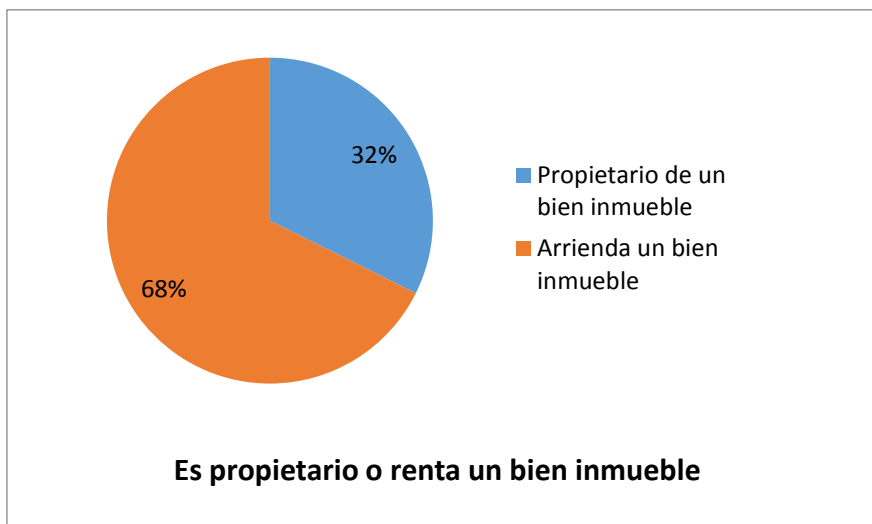












**Anexo 17. Meta de Ventas**

<b>INGRESOS ANUALES</b>		
<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>UNIDADES VENDIDAS</b>
1	\$ 21.028,30	6
2	\$ 100.342,43	23
3	\$ 104.876,48	23
4	\$ 106.840,60	24
5	\$ 108.983,27	24

**Cálculo de la proyección de la demanda insatisfecha para el cálculo de meta de ventas**

<b>Población de 65 años en adelante Histórico</b>						
<b>Año Histórico</b>	<b>Total</b>	<b>EXTRANJEROS 1,26%</b>	<b>EEUU-(8,26%)</b>	<b>X</b>	<b>XY</b>	<b>X2</b>
2010	986294	12427	1026	1	1026	1
2011	1003156	12640	1044	2	2088	4
2012	1024425	12908	1066	3	3199	9
2013	1049321	13221	1092	4	4368	16
2014	1077587	13578	1122	5	5608	25
			5350	15	16289	55

$$Y = A + BX$$

$$X = 15/5 = 3$$

$$Y = 5350/5 = 1070$$

$$b = \frac{\sum XY - n\bar{X}\bar{Y}}{\sum X^2 - n\bar{X}^2}$$

$$b = 238/10 = 23,81$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$a = 1070 - 23,81(3) = 998,64$$

Población de 65 años en adelante proyectada	
Año Proyectado	Total Estimado (Y)
2015	1141
2016	1165
2017	1189
2018	1213
2019	1237

### Anexo 18. Presupuesto general de marketing

PRESUPUESTO GENERAL DE MARKETING				
MEDIO	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Página web	Desarrollo de página web y mantenimiento anual	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Mantenimiento página web		3	\$ 50,00	\$ 150,00
Manejo de redes sociales (Facebook)	Community manager	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Google Adds	Anuncio con orientación geográfica a Estados Unidos	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Subtotal				\$ 5.000,00
IVA 12%				\$ 600,00
<b>Total</b>				<b>\$ 5.600,00</b>

## Anexo 19. Cotizaciones



### PROPUESTA DE SERVICIOS

#### 1. DISEÑO DE PÁGINA WEB (2 idiomas):

##### El servicio incluye:

- Animación en fotografías HTML 5 y CSS3
- Diseño exclusivo
- Incluirá un home page desarrollado en php
- Páginas internas de contenido (Misión, visión, valores)
- Sistema Web de seguridad
- Sistema de Autoadministrable
- Plataforma JOOMLA
- Links para sitios relacionados
- Categorización de productos o servicios con fotografías y descripción (máximo 20 productos)
- Formularios de Contacto
- Estadísticas personalizadas del sitio Web con parámetros internacionales reales desde el servidor
- Sistema abierto para incluir aplicaciones que la empresa desee implementar.
- Soporte técnico inicial
- Integración con redes sociales
- Carrito de reservas de productos (máx. 100 productos)
- Primera carga de información de productos y servicios

#### FASES DEL PROYECTO:

##### Fase de estudio

- Recopilación de información que involucrará al proyecto
- Entrevistas con el personal que maneja el flujo de información

##### Fase de diseño

- Diseño de línea gráfica y animación multimedia
- Diseño y programación
- Diseño de páginas internas
- Aprobación de línea gráfica

##### Fase de desarrollo

- Desarrollo del FrontPage y secciones principales
- Módulo de seguridad

##### Fase de Implementación

- Configuración del servidor Web (registrado a nombre del cliente)
- Configuración de website
- Configuración del dominio
- Fase de pruebas y retroalimentación



**Inversión Total: USD 1.800,00 + IVA**

**4. CAMPAÑA EN FACEBOOK:**

El servicio incluye:

- Estrategia creativa para comunicación digital
- Asesoría en la priorización de mensajes a comunicar
- Diseño de artes y textos comerciales
- Inversión diaria de 10 dólares en el monitoreo y control de las campañas. Se recomienda un plazo mínimo de 30 días para alcanzar efectividad en la campaña.

**Inversión Total: USD 300,00 + IVA c/mes**

**(Considerar un valor igual de inversión para el pago de la plataforma)**

**5. DISEÑO DE CAMPAÑAS DE MAIL MASIVO:**

El servicio incluye:

- Estrategia creativa para comunicación directa
- Asesoría en la priorización de mensajes a comunicar
- Diseño de artes y textos comerciales
- Envío de mensajes por plataforma propia

**Inversión Total: USD 100,00 + IVA c/envío**

**DESCUENTO POR PAQUETE: USD 20%**

Tiempo de validez de esta propuesta: 10 días

Forma De Pago: **70% ANTICIPO**  
**30% CONTRA ENTREGA**

**Nota:** El material debe ser proporcionado por la empresa contratante (fotos, textos, videos, etc.)

Tiempo máximo de ejecución: A convenir

Atentamente,

Sebastian Castro, Ph.D.  
**GERENTE**  
**DUPLA PUBLICIDAD**

## MUEBLES SAMAY

Guayaquil Oe2-111 y Vicente Rocafuerte (esq)  
 Telefonos: 22374-452 099-4454101 099-553-  
 7443  
 Tumbaco - Ecuador

**Ofrece a su distinguida clientela**

*Estaciones de Trabajo, Escritorios, Sillones, Sillas, Archivadores, Muebles para Peluquería,  
 Mesas de Reunión, Tandems, Cajoneras para escritorio y más.*

FECHA Tumbaco, Enero 21 del 2014

PROFORMA

SEÑOR(ES): SOFIA LIGNA

DIRECCION: TUMBACO

RUC/ CI:

TELEFONO: 0987318514

CANTIDAD	DESCRIPCION	V/UNITARIO	V/TOTAL
1	Archivador metálico 4 gavetas	170,00	170,00
<b>COUNTER Y RECEPCION</b>			
1	Counter Crecente 1,40x0.60 con cajonera metálica	250,00	250,00
1	Counter Curvo Mixto 1,35x0.75 con cajonera metálica	280,00	280,00
3	Sofá unipersonal cuerina negro	115,00	345,00
1	Trisofá cuerina negro	220,00	220,00
1	Tandem 923 A-3 tapizado en cushion negro	320,00	320,00
<b>SALA REUNIONES</b>			
8	Sillas pilot c/b, giratorias, tapiz cuerina negro	80,00	640,00
1	Mesa 2,20x1.20 melamínico, patas tubo, bordes con canto duro 8 pax	440,00	440,00
<b>OFICINA GERENTE</b>			
1	Estación Adajio 1,50x1.50 melamínico, cajonera, portateclado corridizo	220,00	220,00
1	Estación Adajio 1.80x1.80 melamínico, cajonera, portateclado corridizo	280,00	280,00
<b>VARIOS</b>			
3	Escritorio 1.20x0.60 con cajonera metálica, bordes con canto duro	150,00	450,00
12	Sillas Senza tapiz cuerina neg, estruct negra	30,00	360,00
3	Sillón ejecutivo 6072 c/b	110,00	330,00
3	Sillón 380 malla c/b	100,00	300,00
3	Sillas 106 s/b	75,00	225,00
1	Sala de Recepciones	495,00	495,00
1	Estanteria	97,33	97,33
			<b>SUBTOTAL</b>
			5422,33
			<b>DESCUENTO</b>
			12% IVA
			650,68
			<b>TRANSPORTE</b>
			V/TOTAL
			6073,01

VALIDEZ DE LA OFERTA: 8 DIAS

TIEMPO MAXIMO DE ENTREGA: 12 DÍAS LABORABLES

*Margoth C.N.*  
 Margoth Cevallos N.  
 VENDEDOR

RECIBI CONFORME  
 CLIENTE





**VENTA • ARRIENDO • INSUMOS • SERVICIO TÉCNICO**

Quito, 29 de Abril del 2014

Señor (a) (es):  
SOFIA LIGNA  
sofyligna@hotmail.com  
Presente

**COTIZACIÓN**

FOTOCOPIADORA DIGITAL REMANUFACTURADA CON GARANTIA	
RICOH AFICIO MPC2800 PRINTER Y SCANNER	2142,86
12% IVA	257,14
<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>2400,00</b>
FOTOCOPIADORA DIGITAL REMANUFACTURADA SIN GARANTIA	
RICOH AFICIO MPC2800 PRINTER Y SCANNER	1250,00
12% IVA	150,00
<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>1400,00</b>
FORMA DE PAGO:	CONTADO
TIEMPO DE ENTREGA:	3 DIAS
CON GARANTIA:	12 MESES O 10,000 COPIAS LO QUE SE CUMPLA PRIMERO
VALIDEZ DE LA OFERTA:	15 DIAS
INCLUYE CON GARANTIA	* INSTALACION DEL EQUIPO * MANTENIMIENTO PREVENTIVO * VISITAS POR EMERGENCIA * INSTRUCCIONES DE MANEJO DEL EQUIPO

Atentamente,

  
ING. ERREN ROMAN  
GERENTE GENERAL 0927001  
CRIDEGCOM Autorizada  
Telefon: 2522800

MATRIZ QUITO:  
Av. 6 de Diciembre N26-66 y  
San Ignacio (esq)  
E-mail: ventas.ulo@cridegcom.com  
E-mail: informacion.ulo@cridegcom.com  
PBX: 2556-655 / 2522-800 / 2505-325

[www.cridegcom.com](http://www.cridegcom.com)

SII Seiko Teriostar RICOH®

SUCURSAL GUAYAQUIL:  
Quisquis No. 1605 y Tungurahua  
Telefax: 042 291-823  
042 295-607  
E-mail: ventas.gye@cridegcom.com



VENTA • ARRIENDO • INSUMOS • SERVICIO TÉCNICO

**FOTOCOPIADORA DIGITAL RICOH AFICIO MPC2800  
CARACTERISTICAS TÉCNICAS**

Tecnología:	Digital 2010
Volumen mensual:	Hasta 28.000 copias.
Velocidad de copiado	28 full color / 28 B/N copias por minuto
Copiado Continuo	1 a 999 copias
Resolución	1200 x 1200dpi en impresión
Tiempo de calentamiento	30 segundos
Capacidad de papel	2 bandejas de 250 hojas cada una
Zoom	Del 25 al 400% en pasos del 1%
Duplex	INCLUIDO
3 modos de copiado (Modo Foto, Texto, Foto y Texto)	INCLUIDO
Tamaños de papel	A5, A4, OFICIO EXTRAOFICIO, A3
Compaginador Electronico	INCLUIDO
Autoselección del papel	INCLUIDO
Alimentador de Originales	INCLUIDO
Códigos de Usuario	100 cuentas
Almacenamiento de informacion	1 disco duro 80 gigas

COSTOS POR COPIA DE LA AFICIO MPC2800			
DESCRIPCION	VALOR	RENDIMIENTO	COSTO COPIA
TONER NEGRO	75,00	25000	0,00536
3 toner color precio 100c/u	300,00	15000	0,02500
4 modulos de imagen	600,00	60000	0,01714
<b>TOTAL COSTO POR COPIA DE LA AFICIO MPC2800</b>			<b>0,04750</b>

MATRIZ QUITO:  
Av. 6 de Diciembre N26-66 y  
San Ignacio (esq)  
E-mail:ventas.ulo@cridegcom.com  
E-mail:informacion.ulo@cridegcom.com  
PBX: 2556-655 / 2522-800 / 2505-325

[www.cridegcom.com](http://www.cridegcom.com)



SUCURSAL GUAYAQUIL:  
Quisquis No. 1605 y Tungurahua  
Telefax: 042 291-823  
042 295-607  
E-mail: ventas.gye@cridegcom.com



VENTA • ARRIENDO • INSUMOS • SERVICIO TÉCNICO

**FOTOCOPIADORA DIGITAL RICOH AFICIO MPC2800  
CARACTERISTICAS TÉCNICAS**

Tecnología:	Digital 2010
Volumen mensual:	Hasta 28.000 copias.
Velocidad de copiado	28 full color / 28 B/N copias por minuto
Copiado Continuo	1 a 999 copias
Resolución	1200 x 1200dpi en impresión
Tiempo de calentamiento	30 segundos
Capacidad de papel	2 bandejas de 250 hojas cada una
Zoom	Del 25 al 400% en pasos del 1%
Duplex	INCLUIDO
3 modos de copiado (Modo Foto, Texto, Foto y Texto)	INCLUIDO
Tamaños de papel	A5, A4, OFICIO EXTRAOFICIO, A3
Compaginador Electronico	INCLUIDO
Autoselección del papel	INCLUIDO
Alimentador de Originales	INCLUIDO
Códigos de Usuario	100 cuentas
Almacenamiento de informacion	1 disco duro 80 gigas

COSTOS POR COPIA DE LA AFICIO MPC2800			
DESCRIPCION	VALOR	RENDIMIENTO	COSTO COPIA
TONER NEGRO	75,00	25000	0,00536
3 toner color precio 100c/u	300,00	15000	0,02500
4 modulos de imagen	600,00	60000	0,01714
<b>TOTAL COSTO POR COPIA DE LA AFICIO MPC2800</b>			<b>0,04750</b>

MATRIZ QUITO:  
Av. 6 de Diciembre N26-66 y  
San Ignacio (est.)  
E-mail:ventas.uito@cridegcom.com  
E-mail:informacion.uito@cridegcom.com  
PBX: 2556-655 / 2522-800 / 2505-325

[www.cridegcom.com](http://www.cridegcom.com)

SII Seiko Teriostar RICOH®

SUCURSAL GUAYAQUIL:  
Quisquis No. 1605 y Tungurahua  
Telefax: 042 291-823  
042 295-607  
E-mail: ventas.gye@cridegcom.com



MORALES QUIMBIURCO RUBÉN DARIO  
 Urb. Puerta del Valle - Cel.: 098 591 813 / 099 659 347  
 E-mail: rmorales76@yahoo.com  
 R.U.C.: 1709937161001

Cliente:	Sofia Ligna			<b>PROFORMA</b>	
Atención:				No. 2k13P	-008
Dirección:	Tumbaco			Ciudad:	Tumbaco
Teléfono:	0987 318 514	Fax:	2371 489	Fecha:	02 de Diciembre de 2013
E-mail:				RUC/CI:	

A continuación se encuentra el detalle de los equipos solicitados:

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNIDAD	V. TOTAL
1	Desarrollo de software según especificaciones técnicas para proyecto	1785,72	1785,72
SUBTOTAL:			1785,72
			214,28
TOTAL:			<b>2000,00</b>

**OBSERVACIONES:**

1. Forma de pago: 100% a la aprobación de la respectiva proforma.

Realizador por:

Rubén Morales Q.

Cel. 098 591 813 / 099 659 347

Noche: 02 2372 600

E-mail: rmorales76@yahoo.com



# MILLENIUM 2000

Equipos, suministros y accesorios de computación

## PROFORMA # 1680-A

Señor: **SOFIA LIGNA**

Telef: 2371-489

Fecha: junio 30, 2014

Cant.	DESCRIPCION	V. Unit	V. Tot.
3	<b>COMPUTADOR CLON :</b> <b>Procesador</b> INTEL CORE I7-4770 3.4Ghz 1150 8MB <b>Disco Duro</b> 1 TB <b>Mainboard</b> INTEL DB85FL I7,LGA1150,DDR3,VD,SN,RD Puerto HDMI /DVI + adapt vga Puertos USB 2.0 Puertos USB 3.0 Puertos Serial ATA Red 10/100/1000  <b>Memoria Ram</b> 16 GB <b>Case</b> Combo (teclado - mouse - parlantes) <b>Unidad lectora</b> DVD Writer <b>Lector de memorias</b> 7 en 1 <b>Regulador de Voltaje</b>	\$773,81	\$2.321,43
1	<b>IMPRESORA HP OFFICEJET 7110 FORMATO A3 (INYECCION)</b> Velocidad de impresión en negro: Velocidad de impresión a color: ISO:Hasta 15 ppm ISO:Hasta 8 ppm Borrador:Hasta 33 ppm Borrador:Hasta 29 ppm	\$276,79	\$276,79
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$2.598,22</b>
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$2.598,22</b>
	<b>12% IVA</b>		<b>\$311,79</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>\$2.910,01</b>



Ing. Roberto Lemos  
MILLENIUM 2000

Dirección : Eugenio Espejo s1-152 y Gonzalo de Vera (Tumbaco) Telf: 370 - 852 / 374 - 018  
QUITO - ECUADOR





# MILLENNIUM 2000

Equipos, suministros y accesorios de computación

## PROFORMA # 1680-C

Señor: **SOFIA LIGNA**

Telef: 2371-489

Fecha: junio 30, 2014

Cant.	DESCRIPCION	V. Unit	V. Tot.
1	<b>PROYECTOR EPSON POWER LITE S17 SVGA 3LCD</b>  Tecnología 3-chip, 3LCD Brillo de Color — 2700 lúmenes <sup>2</sup> Brillo Blanco — 2700 lúmenes <sup>2</sup> Impresionante calidad de imagen — resolución nativa SVGA Conectividad digital HDMI Inalámbrico — proyecte desde sus dispositivos móviles iPhone®, iPad® y Android™ con la aplicación Epson iProjection™ (requiere módulo inalámbrico opcional) Lámpara de larga-duración — hasta 6000 horas de duración <sup>3</sup> Enganche fácilmente a sus estudiantes — con los altavoces 5W integrados o los altavoces externos, incluso en el Modo Standby	\$517,86	\$517,86
1	<b>CENTRAL TELEFONICA IP</b> Cableado estructurado Redes, Voip	\$1.339,30	\$1.339,30
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$1.857,16</b>
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$1.857,16</b>
		<b>12% IVA</b>	<b>\$222,86</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$2.080,02</b>

Ing. Roberto Lemos  
MILLENNIUM 2000

Dirección : Eugenio Espejo s1-152 y Gonzalo de Vera (Tumbaco) Telf: 370 - 852 / 374 - 018  
QUITO - ECUADOR

## Anexo 20. Inversión Inicial

INVERSION INICIAL												
ACTIVOS TANGIBLES				DEPRECIACION								
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/ AÑO 1	V/ AÑO 2	V/ AÑO 3	V/ AÑO 4	V/ AÑO 5	DEP. ACUM.	V/RESIDUAL
<b>Equipos:</b>												
Central telefónica	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	3	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ -	\$ -	\$ 1.350,00	\$ 150,00
Computador	3	\$ 866,67	\$ 2.600,00	3	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ -	\$ -	\$ 2.340,00	\$ 260,00
Impresora	2	\$ 310,00	\$ 620,00	3	\$ 186,00	\$ 186,00	\$ 186,00	\$ 186,00	\$ -	\$ -	\$ 558,00	\$ 62,00
Copiadora	1	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	3	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ -	\$ -	\$ 1.260,00	\$ 140,00
Proyector	1	\$ 580,00	\$ 580,00	3	\$ 174,00	\$ 174,00	\$ 174,00	\$ 174,00	\$ -	\$ -	\$ 522,00	\$ 58,00
Software	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	3	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ 1.800,00	\$ 200,00
<b>Subtotal</b>			\$ 6.700,00		\$ 1.836,00	\$ 1.836,00	\$ 1.836,00	\$ 1.836,00	\$ -	\$ -	\$ 5.508,00	\$ 1.192,00
<b>Muebles:</b>												
Escritorio standart	2	\$ 150,00	\$ 300,00	10	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 135,00	\$ 30,00
Escritorio gerencial	2	\$ 280,00	\$ 560,00	10	\$ 50,40	\$ 50,40	\$ 50,40	\$ 50,40	\$ 50,40	\$ 50,40	\$ 252,00	\$ 56,00
Sillas	4	\$ 30,00	\$ 120,00	10	\$ 10,80	\$ 10,80	\$ 10,80	\$ 10,80	\$ 10,80	\$ 10,80	\$ 54,00	\$ 12,00
Sillones	3	\$ 110,00	\$ 330,00	10	\$ 29,70	\$ 29,70	\$ 29,70	\$ 29,70	\$ 29,70	\$ 29,70	\$ 148,50	\$ 33,00
Archivador	2	\$ 170,00	\$ 340,00	10	\$ 30,60	\$ 30,60	\$ 30,60	\$ 30,60	\$ 30,60	\$ 30,60	\$ 153,00	\$ 34,00
Estantería	1	\$ 109,00	\$ 109,00	10	\$ 9,81	\$ 9,81	\$ 9,81	\$ 9,81	\$ 9,81	\$ 9,81	\$ 49,05	\$ 10,90
Counter recepción	1	\$ 250,00	\$ 250,00	10	\$ 22,50	\$ 22,50	\$ 22,50	\$ 22,50	\$ 22,50	\$ 22,50	\$ 112,50	\$ 25,00
Sala de recepciones	1	\$ 495,00	\$ 495,00	10	\$ 44,55	\$ 44,55	\$ 44,55	\$ 44,55	\$ 44,55	\$ 44,55	\$ 222,75	\$ 49,50
Mesa de reuniones	1	\$ 440,00	\$ 440,00	10	\$ 39,60	\$ 39,60	\$ 39,60	\$ 39,60	\$ 39,60	\$ 39,60	\$ 198,00	\$ 44,00
Sillas sala reuniones	8	\$ 80,00	\$ 640,00	10	\$ 57,60	\$ 57,60	\$ 57,60	\$ 57,60	\$ 57,60	\$ 57,60	\$ 288,00	\$ 64,00
<b>Subtotal</b>			\$ 3.584,00		\$ 322,56	\$ 322,56	\$ 322,56	\$ 322,56	\$ 322,56	\$ 322,56	\$ 1.612,80	\$ 1.971,20
<b>TOTAL</b>			\$ 10.284,00		\$ 2.158,56	\$ 2.158,56	\$ 2.158,56	\$ 2.158,56	\$ 322,56	\$ 322,56	\$ 7.120,80	\$ 3.163,20

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
CONCEPTO	VALOR
Abogado	\$ 500,00
Notario	\$ 114,24
Patente municipal	\$ 22,00
Registro mercantil	\$ 38,72
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 674,96</b>

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ (32.993,32)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 15.774,96
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 48.768,28</b>

## Anexo 21. Gastos

PERIODO	PREOPERACIONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento	0%	4%	4%	4%	4%	4%
<b>Gastos de Ventas</b>						
Sueldos de Ejecutivo de Ventas	\$ 4.632,93	\$ 6.640,44	\$ 7.194,49	\$ 7.743,46	\$ 8.346,98	\$ 9.010,14
Beneficios sociales	\$ 730,67	\$ 1.485,57	\$ 1.615,79	\$ 1.748,97	\$ 1.895,40	\$ 2.056,35
Pagos less	\$ 562,90	\$ 806,81	\$ 874,13	\$ 940,83	\$ 1.014,16	\$ 1.094,73
Movilización	\$ 384,11	\$ 734,47	\$ 763,46	\$ 796,00	\$ 831,41	\$ 868,92
Capacitaciones personal de ventas	\$ 540,00	\$ 839,73	\$ 873,74	\$ 911,22	\$ 911,22	\$ 911,22
<b>Subtotal Gastos de Ventas</b>	\$ 6.850,61	\$ 10.507,03	\$ 11.321,61	\$ 12.140,48	\$ 12.999,17	\$ 13.941,36
<b>Gastos Administrativos</b>						
Arriendo	\$ 5.400,00	\$ 5.598,18	\$ 5.824,91	\$ 6.074,79	\$ 6.343,30	\$ 6.623,67
Sueldos personal administrativo	\$ 20.335,08	\$ 22.368,59	\$ 24.605,45	\$ 27.065,99	\$ 29.772,59	\$ 32.749,85
Beneficios sociales	\$ 2.728,36	\$ 4.864,94	\$ 5.351,43	\$ 5.886,58	\$ 6.475,23	\$ 7.122,76
pago IESS	\$ 2.470,71	\$ 2.717,78	\$ 2.989,56	\$ 3.288,52	\$ 3.617,37	\$ 3.979,11
Honorarios profesionales	\$ 4.200,00	\$ 4.354,14	\$ 4.530,48	\$ 4.724,84	\$ 4.933,68	\$ 5.151,75
Mantenimiento Página web	\$ 150,00	\$ 155,51	\$ 161,80	\$ 168,74	\$ 176,20	\$ 183,99
Publicidad y marketing	\$ 3.584,00	\$ 3.715,53	\$ 3.866,01	\$ 4.031,86	\$ 4.210,07	\$ 4.396,16
Teléfono, luz, agua	\$ 756,00	\$ 783,75	\$ 815,49	\$ 850,47	\$ 888,06	\$ 927,31
Internet	\$ 443,28	\$ 459,55	\$ 478,16	\$ 498,67	\$ 520,71	\$ 543,73
Útiles de oficina	\$ 180,00	\$ 186,61	\$ 194,16	\$ 202,49	\$ 211,44	\$ 220,79
Suministros de limpieza	\$ 60,00	\$ 62,20	\$ 64,72	\$ 67,50	\$ 70,48	\$ 73,60
Afiliación MLS	\$ 500,00	\$ 518,35	\$ 539,34	\$ 562,48	\$ 587,34	\$ 613,30
Seguro	\$ 500,00	\$ 518,35	\$ 539,34	\$ 562,48	\$ 587,34	\$ 613,30
<b>Subtotal Gastos Administrativos</b>	\$ 41.307,43	\$ 46.303,47	\$ 49.960,86	\$ 53.985,43	\$ 58.393,84	\$ 63.199,32
<b>IMPREVISTOS 2% TOTAL GASTOS</b>	\$ 481,58	\$ 568,10	\$ 612,82	\$ 661,26	\$ 713,93	\$ 771,41
<b>TOTAL GASTOS OPERACIÓN</b>	\$ 48.639,62	\$ 57.378,60	\$ 61.895,30	\$ 66.787,17	\$ 72.106,94	\$ 77.912,09



### Anexo 22. Margen Bruto y Margen Operativo

	<b>Preoperacional</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 21.028,30	\$ 100.342,43	\$ 104.876,48	\$ 106.840,60	\$ 108.983,27	\$ 109.340,38
<b>Utilidad Operativa</b>	\$ (31.408,04)	\$ 42.794,80	\$ 46.174,44	\$ 48.866,28	\$ 49.892,26	\$ 50.070,00
<b>Utilidad Neta</b>	\$ (34.912,19)	\$ 25.849,71	\$ 28.906,33	\$ 31.152,26	\$ 31.806,31	\$ 31.207,63
<b>Margen Bruto</b>	67%	90%	89%	89%	88%	87%
<b>Margen Operativo</b>	-149%	43%	44%	46%	46%	45%
<b>Margen Neto</b>	-166%	26%	28%	29%	29%	28%

## Anexo 23. Estado de Resultados actual y proyectado

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 21.028,30	\$ 100.342,43	\$ 104.876,48	\$ 106.840,60	\$ 108.983,27	\$ 109.340,38
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 21.028,30</b>	<b>\$ 100.342,43</b>	<b>\$ 104.876,48</b>	<b>\$ 106.840,60</b>	<b>\$ 108.983,27</b>	<b>\$ 109.340,38</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Sueldos de Ejecutivo de Ventas	\$ 4.632,93	\$ 6.303,46	\$ 6.480,07	\$ 6.607,00	\$ 6.739,26	\$ 6.876,88
Beneficios sociales	\$ 730,67	\$ 1.401,85	\$ 1.438,31	\$ 1.466,63	\$ 1.495,98	\$ 1.526,37
Pagos less	\$ 562,90	\$ 765,87	\$ 787,33	\$ 802,75	\$ 818,82	\$ 835,54
Movilización	\$ 384,11	\$ 727,85	\$ 742,54	\$ 757,53	\$ 772,82	\$ 788,42
Capacitaciones personal de ventas	\$ 540,00	\$ 826,20	\$ 842,72	\$ 859,58	\$ 859,58	\$ 859,58
			\$ -			
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 6.850,61</b>	<b>\$ 10.025,22</b>	<b>\$ 10.290,97</b>	<b>\$ 10.493,49</b>	<b>\$ 10.686,46</b>	<b>\$ 10.886,78</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Arriendo	\$ 5.400,00	\$ 5.508,00	\$ 5.618,16	\$ 5.730,52	\$ 5.845,13	\$ 5.962,04
Sueldos personal administrativo	\$ 20.335,08	\$ 20.741,78	\$ 21.156,62	\$ 21.579,75	\$ 22.011,34	\$ 22.451,57
Beneficios sociales	\$ 2.728,36	\$ 4.511,13	\$ 4.601,35	\$ 4.693,38	\$ 4.787,24	\$ 4.882,99
pago IESS	\$ 2.470,71	\$ 2.520,13	\$ 2.570,53	\$ 2.621,94	\$ 2.674,38	\$ 2.727,87
Mantenimiento Página web	\$ 150,00	\$ 153,00	\$ 156,06	\$ 159,18	\$ 162,36	\$ 165,61
Publicidad y marketing	\$ 3.584,00	\$ 3.655,68	\$ 3.728,79	\$ 3.803,37	\$ 3.879,44	\$ 3.957,03
Teléfono, luz, agua	\$ 756,00	\$ 771,12	\$ 786,54	\$ 802,27	\$ 818,32	\$ 834,69
Internet	\$ 443,28	\$ 452,15	\$ 461,19	\$ 470,41	\$ 479,82	\$ 489,42
Útiles de oficina	\$ 180,00	\$ 183,60	\$ 187,27	\$ 191,02	\$ 194,84	\$ 198,73
Suministros de limpieza	\$ 60,00	\$ 61,20	\$ 62,42	\$ 63,67	\$ 64,95	\$ 66,24
Afiliación MLS	\$ 500,00	\$ 510,00	\$ 520,20	\$ 530,60	\$ 541,22	\$ 552,04
Seguro	\$ 500,00	\$ 510,00	\$ 520,20	\$ 530,60	\$ 541,22	\$ 552,04
Honorarios	\$ 4.200,00	\$ 4.284,00	\$ 4.369,68	\$ 4.457,07	\$ 4.546,22	\$ 4.637,14
Imprevistos 2%	\$ 481,58	\$ 538,87	\$ 550,30	\$ 561,27	\$ 572,33	\$ 583,64
Gastos de Constitución	\$ 674,96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 2.158,56	\$ 2.158,56	\$ 2.158,56	\$ 322,56	\$ 322,56	\$ 322,56
Amortizaciones	\$ 963,20	\$ 963,20	\$ 963,20	\$ 963,20	\$ 963,20	\$ -
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 45.585,73</b>	<b>\$ 47.522,41</b>	<b>\$ 48.411,07</b>	<b>\$ 47.480,83</b>	<b>\$ 48.404,56</b>	<b>\$ 48.383,60</b>
<b>UTILIDA OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>\$ (31.408,04)</b>	<b>\$ 42.794,80</b>	<b>\$ 46.174,44</b>	<b>\$ 48.866,28</b>	<b>\$ 49.892,26</b>	<b>\$ 50.070,00</b>
Gastos financieros						
Gastos intereses	\$ 3.504,16	\$ 2.246,24	\$ 831,17	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UAI (Base Imponible)</b>	<b>\$ (34.912,19)</b>	<b>\$ 40.548,56</b>	<b>\$ 45.343,26</b>	<b>\$ 48.866,28</b>	<b>\$ 49.892,26</b>	<b>\$ 50.070,00</b>
Participación trabajadores	0	6082,28	6801,49	7329,94	7483,84	7805,12
Impuestos	0	8616,57	9635,44	10384,09	10602,10	11057,25
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (34.912,19)</b>	<b>\$ 25.849,71</b>	<b>\$ 28.906,33</b>	<b>\$ 31.152,26</b>	<b>\$ 31.806,31</b>	<b>\$ 31.207,63</b>



## Anexo 25. Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA							
PERIODO	0	1	2	3	4	5	
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ (25.127,78)	\$ (6.662,65)	\$ 28.971,47	\$ 32.028,09	\$ 32.438,02	\$ 33.092,07	\$ 33.494,31
Utilidad Neta	\$ (26.948,81)	\$ (7.963,38)	\$ 25.849,71	\$ 28.906,33	\$ 31.152,26	\$ 31.806,31	\$ 33.171,75
+ Depreciación	\$ 1.259,16	\$ 899,40	\$ 2.158,56	\$ 2.158,56	\$ 322,56	\$ 322,56	\$ 322,56
+ Amortizaciones	\$ 561,87	\$ 401,33	\$ 963,20	\$ 963,20	\$ 963,20	\$ 963,20	\$ -
+ Δ CxP EMPLEADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ 15.100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE	\$ 10.284,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
intangibles	\$ 4.816,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 48.768,28	\$ (10.068,97)	\$ (11.326,88)	\$ (12.741,95)	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 34.137,80	\$ -	\$ (11.326,88)	\$ (12.741,95)	\$ -	\$ -	\$ -
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
+ Δ Capital	\$ 14.630,48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 8.540,50	\$ (16.731,62)	\$ 17.644,59	\$ 19.286,14	\$ 32.438,02	\$ 33.092,07	\$ 33.494,31
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 8.540,50	\$ (8.191,12)	\$ 9.453,47	\$ 28.739,61	\$ 61.177,62	\$ 94.269,70
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 8.540,50	\$ (8.191,12)	\$ 9.453,47	\$ 28.739,61	\$ 61.177,62	\$ 94.269,70	\$ 127.764,01

## Anexo 26. Flujos de Caja con Escenarios

### Flujo de Caja de Valoración Desapalancado o del Proyecto

FLUJO DE CAJA DE VALORACIÓN							
PERIODO	PREOPERACIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>							
EBIT (UAI)	-	\$ (31.408,04)	\$ 42.794,80	\$ 46.174,44	\$ 48.866,28	\$ 49.892,26	\$ 52.034,12
(-)Impuesto	-	\$ -	\$ 15.969,33	\$ 16.738,23	\$ 17.714,03	\$ 18.085,94	\$ 18.862,37
= NOPAT (UONDI)	-	\$ (31.408,04)	\$ 26.825,47	\$ 29.436,20	\$ 31.152,26	\$ 31.806,31	\$ 33.171,75
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 1.285,76	\$ 1.285,76	\$ 322,56
<b>FEO NETO</b>	-	\$ (28.286,28)	\$ 29.947,23	\$ 32.557,96	\$ 32.438,02	\$ 33.092,07	\$ 33.494,31
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>							
Inv. Inicial Capital de trabajo		33.668,28					
		(33.091,17)					
Variación de Capital de Trabajo		\$ (41.859,40)	\$ 17.644,59	\$ 19.286,14	\$ 32.438,02	\$ 33.092,07	\$ 33.494,31
Recuperación del Capital							\$ 33.091,17
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-	\$ (41.859,40)	\$ 17.644,59	\$ 19.286,14	\$ 32.438,02	\$ 33.092,07	\$ 66.585,48
<b>III. Gastos de Capital</b>							
Inversión Inicial	\$	15.100,00					
Variación Gastos de Capital		\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
Recuperación del Capital							\$ 96.614,36
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	\$	15.100,00	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ 96.614,36
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	\$	-	\$ (118.336,84)	\$ 47.591,82	\$ 51.844,11	\$ 64.876,03	\$ 66.184,15
	\$						\$ 196.694,15

### Flujo de Caja de Valoración Apalancado o del Inversor

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
	PREOPERACIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 6
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>							
EBIT (UAI)	-	\$ (31.408,04)	\$ 42.794,80	\$ 46.174,44	\$ 48.866,28	\$ 49.892,26	\$ 52.034,12
(-)Impuesto	-	\$ (10.851,48)	\$ 14.785,60	\$ 15.953,27	\$ 16.883,30	\$ 17.237,77	\$ 17.977,79
= NOPAT (UONDI)	-	\$ (20.556,56)	\$ 28.009,20	\$ 30.221,17	\$ 31.982,98	\$ 32.654,48	\$ 34.056,33
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 1.285,76	\$ 1.285,76	\$ 322,56
<b>FEO NETO</b>	-	\$ (17.434,80)	\$ 31.130,96	\$ 33.342,93	\$ 33.268,74	\$ 33.940,24	\$ 34.378,89
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>							
Inv. Inicial Capital de trabajo							
Variación de Capital de Trabajo		\$ (41.859,40)	\$ 17.644,59	\$ 19.286,14	\$ 32.438,02	\$ 33.092,07	\$ 33.494,31
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>		\$ (41.859,40)	\$ 17.644,59	\$ 19.286,14	\$ 32.438,02	\$ 33.092,07	\$ 33.494,31
<b>III. Gastos de Capital</b>							
Inversión Inicial	\$ (15.100,00)						
Variación Gastos de Capital		\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	\$ (15.100,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
<b>IV. Deuda</b>							
Capital	\$ 34.137,80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos de capital	\$ -	\$ (10.068,97)	\$ (11.326,88)	\$ (12.741,95)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -
Pagos de interés	\$ -	\$ 3.504,16	\$ 2.246,24	\$ 831,17	\$ -	\$ -	\$ -
Escudo Fiscal	\$ -	\$ (1.270,26)	\$ (814,26)	\$ (301,30)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE LA DEUDA NETO</b>	\$ -	\$ (7.835,07)	\$ (9.894,90)	\$ (12.212,07)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	\$ 52.706,08	\$ (67.129,27)	\$ 38.880,64	\$ 40.417,00	\$ 65.706,76	\$ 67.032,31	\$ 67.873,20

### Flujo de Caja Optimista de la Cantidad

FLUJO DE CAJA DE VALORACIÓN OPTIMISTA (CANTIDAD)								
PERIODO	PREOPERACIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>								
EBIT (UaII)	-	\$ (15.037,30)	\$ 91.660,55	\$ 97.248,22	\$ 100.896,57	\$ 102.966,00	\$ 106.238,28	
(-)Impuesto	-	\$ -	\$ 32.939,44	\$ 35.252,48	\$ 36.575,01	\$ 37.325,18	\$ 38.511,38	
= NOPAT (UONDI)	-	\$ (15.037,30)	\$ 58.721,11	\$ 61.995,74	\$ 64.321,56	\$ 65.640,83	\$ 67.726,90	
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 1.285,76	\$ 1.285,76	\$ 322,56	
<b>FEO NETO</b>	-	\$ (11.915,54)	\$ 61.842,87	\$ 65.117,50	\$ 65.607,32	\$ 66.926,59	\$ 68.049,46	
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>								
Inv. Inicial Capital de trabajo		28.757,06 (16.720,42)						
Variación de Capital de Trabajo		\$ (25.488,66)	\$ 48.796,50	\$ 51.845,68	\$ 65.607,32	\$ 66.926,59	\$ 68.049,46	
Recuperación del Capital							\$ 16.720,42	
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-	\$ (25.488,66)	\$ 48.796,50	\$ 51.845,68	\$ 65.607,32	\$ 66.926,59	\$ 84.769,89	
<b>III. Gastos de Capital</b>								
Inversión Inicial	\$	15.100,00						
Variación Gastos de Capital		\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)	
Recuperación del Capital							\$ 278.255,53	
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	\$	15.100,00	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ 278.255,53	
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	\$	-	\$ (69.224,62)	\$ 110.639,37	\$ 116.963,18	\$ 131.214,65	\$ 133.853,17	\$ 431.074,88



### Flujo de Caja Optimista de Inversionista de la Cantidad

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA OPTIMISTA (CANTIDAD)							
	PREOPERACIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 6
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>							
EBIT (UaII)	-	\$ (15.037,30)	\$ 91.660,55	\$ 97.248,22	\$ 100.896,57	\$ 102.966,00	\$ 106.238,28
(-)Impuesto	-	\$ (5.195,39)	\$ 31.668,72	\$ 33.599,26	\$ 34.859,76	\$ 35.574,75	\$ 36.705,33
= NOPAT (UONDI)	-	\$ (9.841,91)	\$ 59.991,83	\$ 63.648,96	\$ 66.036,81	\$ 67.391,25	\$ 69.532,95
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 1.285,76	\$ 1.285,76	\$ 322,56
<b>FEO NETO</b>	-	\$ (6.720,15)	\$ 63.113,59	\$ 66.770,72	\$ 67.322,57	\$ 68.677,01	\$ 69.855,51
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>							
Inv. Inicial Capital de trabajo							
Variación de Capital de Trabajo		\$ (25.488,66)	\$ 48.796,50	\$ 51.845,68	\$ 65.607,32	\$ 66.926,59	\$ 68.049,46
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>		\$ (25.488,66)	\$ 48.796,50	\$ 51.845,68	\$ 65.607,32	\$ 66.926,59	\$ 68.049,46
<b>III. Gastos de Capital</b>							
Inversión Inicial	\$ (15.100,00)						
Variación Gastos de Capital		\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	\$ (15.100,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
<b>IV. Deuda</b>							
Capital	\$ 34.137,80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos de capital	\$ -	\$ (10.068,97)	\$ (11.326,88)	\$ (12.741,95)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -
Pagos de interés	\$ -	\$ 3.504,16	\$ 2.246,24	\$ 831,17	\$ -	\$ -	\$ -
Escudo Fiscal	\$ -	\$ (1.270,26)	\$ (814,26)	\$ (301,30)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE LA DEUDA NETO</b>	\$ -	\$ (7.835,07)	\$ (9.894,90)	\$ (12.212,07)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	\$ 47.794,86	\$ (40.043,88)	\$ 102.015,18	\$ 106.404,32	\$ 132.929,89	\$ 135.603,60	\$ 137.904,98



### Flujo de Caja Optimista del Precio

FLUJO DE CAJA DE OPTIMISTA (PRECIO)							
PERIODO	PREOPERACIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>							
EBIT (UaII)	-	\$ (22.397,76)	\$ 62.341,10	\$ 66.603,95	\$ 69.678,40	\$ 71.121,75	\$ 73.715,78
(-)Impuesto	-	\$ -	\$ 22.757,37	\$ 24.143,93	\$ 25.258,42	\$ 25.781,64	\$ 26.721,97
= NOPAT (UONDI)	-	\$ (22.397,76)	\$ 39.583,73	\$ 42.460,02	\$ 44.419,98	\$ 45.340,12	\$ 46.993,81
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 1.285,76	\$ 1.285,76	\$ 322,56
<b>FEO NETO</b>	-	\$ (19.276,00)	\$ 42.705,49	\$ 45.581,78	\$ 45.705,74	\$ 46.625,88	\$ 47.316,37
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>							
Inv. Inicial Capital de trabajo	30.965,20						
	(24.080,89)						
Variación de Capital de Trabajo	\$	(32.849,12)	\$ 30.105,35	\$ 32.309,96	\$ 45.705,74	\$ 46.625,88	\$ 47.316,37
Recuperación del Capital							\$ 24.080,89
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-	\$ (32.849,12)	\$ 30.105,35	\$ 32.309,96	\$ 45.705,74	\$ 46.625,88	\$ 71.397,26
<b>III. Gastos de Capital</b>							
Inversión Inicial	\$	15.100,00					
Variación Gastos de Capital		\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
Recuperación del Capital							\$ 171.732,81
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	\$	15.100,00	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ 171.732,81
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	\$	-	\$ (91.306,01)	\$ 72.810,84	\$ 77.891,73	\$ 91.411,48	\$ 93.251,76
							\$ 290.446,44

### Flujo de Caja Optimista del Inversionista del Precio

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA OPTIMISTA (PRECIO)							
	PREOPERACIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 6
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>							
EBIT (UAI)	-	\$ (22.397,76)	\$ 62.341,10	\$ 66.603,95	\$ 69.678,40	\$ 71.121,75	\$ 73.715,78
(-)Impuesto	-	\$ (7.738,43)	\$ 21.538,85	\$ 23.011,66	\$ 24.073,89	\$ 24.572,57	\$ 25.468,80
= NOPAT (UONDI)	-	\$ (14.659,33)	\$ 40.802,25	\$ 43.592,29	\$ 45.604,51	\$ 46.549,19	\$ 48.246,98
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 1.285,76	\$ 1.285,76	\$ 322,56
<b>FEO NETO</b>	-	\$ (11.537,57)	\$ 43.924,01	\$ 46.714,05	\$ 46.890,27	\$ 47.834,95	\$ 48.569,54
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>							
Inv. Inicial Capital de trabajo							
Variación de Capital de Trabajo		\$ (32.849,12)	\$ 30.105,35	\$ 32.309,96	\$ 45.705,74	\$ 46.625,88	\$ 47.316,37
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>		\$ (32.849,12)	\$ 30.105,35	\$ 32.309,96	\$ 45.705,74	\$ 46.625,88	\$ 47.316,37
<b>III. Gastos de Capital</b>							
Inversión Inicial	\$ (15.100,00)						
Variación Gastos de Capital		\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	\$ (15.100,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
<b>IV. Deuda</b>							
Capital	\$ 34.137,80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos de capital	\$ -	\$ (10.068,97)	\$ (11.326,88)	\$ (12.741,95)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -
Pagos de interés	\$ -	\$ 3.504,16	\$ 2.246,24	\$ 831,17	\$ -	\$ -	\$ -
Escudo Fiscal	\$ -	\$ (1.270,26)	\$ (814,26)	\$ (301,30)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE LA DEUDA NETO</b>	\$ -	\$ (7.835,07)	\$ (9.894,90)	\$ (12.212,07)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	\$ 50.003,00	\$ (52.221,76)	\$ 64.134,46	\$ 66.811,93	\$ 92.596,01	\$ 94.460,83	\$ 95.885,91

### Flujo de Caja Pesimista de la Cantidad

FLUJO DE CAJA PESIMISTA (CANTIDAD)								
PERIODO	PREOPERACIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>								
EBIT (UAll)	-	\$ (39.572,17)	\$ 40.746,69	\$ 46.174,44	\$ 48.866,28	\$ 49.892,26	\$ 49.947,20	
(-)Impuesto	-	\$ -	\$ 15.970,61	\$ 16.738,23	\$ 17.714,03	\$ 18.085,94	\$ 18.105,86	
= NOPAT (UONDI)	-	\$ (39.572,17)	\$ 24.776,08	\$ 29.436,20	\$ 31.152,26	\$ 31.806,31	\$ 31.841,34	
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 1.285,76	\$ 1.285,76	\$ 322,56	
<b>FEO NETO</b>	-	\$ (36.450,41)	\$ 27.897,84	\$ 32.557,96	\$ 32.438,02	\$ 33.092,07	\$ 32.163,90	
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>								
Inv. Inicial Capital de trabajo	36.117,52							
	(41.255,30)							
Variación de Capital de Trabajo	\$	(50.023,53)	\$ 16.338,91	\$ 19.286,14	\$ 32.438,02	\$ 33.092,07	\$ 32.163,90	
Recuperación del Capital							\$ 41.255,30	
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-	\$ (50.023,53)	\$ 16.338,91	\$ 19.286,14	\$ 32.438,02	\$ 33.092,07	\$ 73.419,20	
<b>III. Gastos de Capital</b>								
Inversión Inicial	\$	15.100,00						
Variación Gastos de Capital		\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)	
Recuperación del Capital							\$ 85.814,15	
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	\$	15.100,00	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ 85.814,15	
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	\$	-	\$ (142.829,24)	\$ 44.236,75	\$ 51.844,11	\$ 64.876,03	\$ 66.184,15	\$ 191.397,24

### Flujo de Caja del Inversionista Pesimista de la Cantidad

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA PESIMISTA (CANTIDAD)							
	PREOPERACIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 6
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>							
EBIT (UAll)	-	\$ (39.572,17)	\$ 40.746,69	\$ 46.174,44	\$ 48.866,28	\$ 49.892,26	\$ 49.947,20
(-)Impuesto	-	\$ (13.672,18)	\$ 14.077,98	\$ 15.953,27	\$ 16.883,30	\$ 17.237,77	\$ 17.256,76
= NOPAT (UONDI)	-	\$ (25.899,98)	\$ 26.668,71	\$ 30.221,17	\$ 31.982,98	\$ 32.654,48	\$ 32.690,44
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 1.285,76	\$ 1.285,76	\$ 322,56
<b>FEO NETO</b>	-	\$ (22.778,22)	\$ 29.790,47	\$ 33.342,93	\$ 33.268,74	\$ 33.940,24	\$ 33.013,00
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>							
Inv. Inicial Capital de trabajo							
Variación de Capital de Trabajo		\$ (50.023,53)	\$ 16.338,91	\$ 19.286,14	\$ 32.438,02	\$ 33.092,07	\$ 32.163,90
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>		\$ (50.023,53)	\$ 16.338,91	\$ 19.286,14	\$ 32.438,02	\$ 33.092,07	\$ 32.163,90
<b>III. Gastos de Capital</b>							
Inversión Inicial	\$ (15.100,00)						
Variación Gastos de Capital		\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	\$ (15.100,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
<b>IV. Deuda</b>							
Capital	\$ 34.137,80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos de capital	\$ -	\$ (10.068,97)	\$ (11.326,88)	\$ (12.741,95)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -
Pagos de interés	\$ -	\$ 3.504,16	\$ 2.246,24	\$ 831,17	\$ -	\$ -	\$ -
Escudo Fiscal	\$ -	\$ (1.270,26)	\$ (814,26)	\$ (301,30)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE LA DEUDA NETO</b>	\$ -	\$ (7.835,07)	\$ (9.894,90)	\$ (12.212,07)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	\$ 55.155,32	\$ (80.636,83)	\$ 36.234,48	\$ 40.417,00	\$ 65.706,76	\$ 67.032,31	\$ 65.176,90

### Flujo de Caja Pesimista del Precio

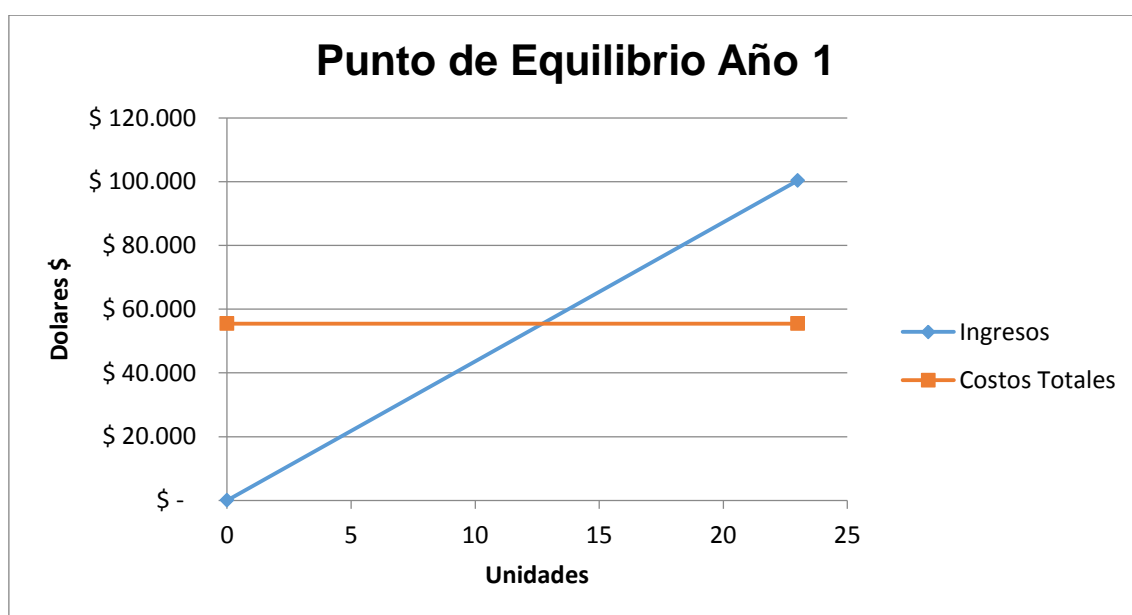
FLUJO DE CAJA DE PESIMISTA (PRECIO)							
PERIODO	PREOPERACIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>							
EBIT (UAI)	-	\$ (31.393,88)	\$ 26.506,22	\$ 29.149,84	\$ 31.522,85	\$ 32.201,01	\$ 33.966,06
(-)Impuesto	-	\$ -	\$ 10.312,63	\$ 10.566,82	\$ 11.427,03	\$ 11.672,86	\$ 12.312,70
= NOPAT (UONDI)	-	\$ (31.393,88)	\$ 16.193,59	\$ 18.583,03	\$ 20.095,82	\$ 20.528,14	\$ 21.653,37
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 1.285,76	\$ 1.285,76	\$ 322,56
<b>FEO NETO</b>	-	\$ (28.272,12)	\$ 19.315,35	\$ 21.704,79	\$ 21.381,58	\$ 21.813,90	\$ 21.975,93
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>							
Inv. Inicial Capital de trabajo	33.664,04						
	(33.077,01)						
Variación de Capital de Trabajo	\$	(41.845,24)	\$ 7.260,61	\$ 8.432,96	\$ 21.381,58	\$ 21.813,90	\$ 21.975,93
Recuperación del Capital							\$ 33.077,01
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-	\$ (41.845,24)	\$ 7.260,61	\$ 8.432,96	\$ 21.381,58	\$ 21.813,90	\$ 55.052,93
<b>III. Gastos de Capital</b>							
Inversión Inicial	\$	15.100,00					
Variación Gastos de Capital		\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
Recuperación del Capital							\$ 41.538,38
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	\$	15.100,00	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ 41.538,38
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	\$	-	\$ (118.294,37)	\$ 26.575,97	\$ 30.137,75	\$ 42.763,16	\$ 43.627,80
							\$ 118.567,24

### Flujo de Caja del Inversionista Pesimista del Precio

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA PESIMISTA (PRECIO)							
	PREOPERACIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 6
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>							
EBIT (UAll)	-	\$ (31.393,88)	\$ 26.506,22	\$ 29.149,84	\$ 31.522,85	\$ 32.201,01	\$ 33.966,06
(-)Impuesto	-	\$ (10.846,58)	\$ 9.157,90	\$ 10.071,27	\$ 10.891,15	\$ 11.125,45	\$ 11.735,27
= NOPAT (UONDI)	-	\$ (20.547,29)	\$ 17.348,32	\$ 19.078,57	\$ 20.631,71	\$ 21.075,56	\$ 22.230,79
(+)Gasto Depreciación y amortización	-	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 3.121,76	\$ 1.285,76	\$ 1.285,76	\$ 322,56
<b>FEO NETO</b>	-	\$ (17.425,53)	\$ 20.470,08	\$ 22.200,33	\$ 21.917,47	\$ 22.361,32	\$ 22.553,35
<b>II. Variación Capital de Trabajo</b>							
Inv. Inicial Capital de trabajo							
Variación de Capital de Trabajo		\$ (41.845,24)	\$ 7.260,61	\$ 8.432,96	\$ 21.381,58	\$ 21.813,90	\$ 21.975,93
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>		\$ (41.845,24)	\$ 7.260,61	\$ 8.432,96	\$ 21.381,58	\$ 21.813,90	\$ 21.975,93
<b>III. Gastos de Capital</b>							
Inversión Inicial	\$ (15.100,00)						
Variación Gastos de Capital		\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
<b>GASTOS DE CAPITAL NETO</b>	\$ (15.100,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)
<b>IV. Deuda</b>							
Capital	\$ 34.137,80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos de capital	\$ -	\$ (10.068,97)	\$ (11.326,88)	\$ (12.741,95)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -
Pagos de interés	\$ -	\$ 3.504,16	\$ 2.246,24	\$ 831,17	\$ -	\$ -	\$ -
Escudo Fiscal	\$ -	\$ (1.270,26)	\$ (814,26)	\$ (301,30)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE LA DEUDA NETO</b>	\$ -	\$ (7.835,07)	\$ (9.894,90)	\$ (12.212,07)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO</b>	\$ 52.701,84	\$ (67.105,84)	\$ 17.835,79	\$ 18.421,22	\$ 43.299,05	\$ 44.175,22	\$ 44.529,27

### Anexo 27. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		
AÑO	DOLARES	UNIDADES
Año1	55903	\$ 14
Año 2	57036	\$ 13
Año3	56268	\$ 14
Año4	57377	\$ 14
Año5	57540	\$ 15



### Anexo 28. Análisis de Sensibilidad

	DESAPALANCADO		APALANCADO		VARIACIÓN
	VAN	TIR	VAN	TIR	
<b>VALORACIÓN</b>	\$ 110.954,93	48%	\$ 107.054,64	65,5%	-
<b>PRECIO</b>					
<b>OPTIMISTA</b>	\$ 233.699,02	91%	\$ 202.475,96	131,8%	+20%
<b>PESIMISTA</b>	\$ 28.038,68	25%	\$ 38.528,64	33,0%	-20%
<b>CANTIDAD</b>					
<b>OPTIMISTA</b>	\$ 401.967	170%	\$ 336.614,67	262%	+3%
<b>PESIMISTA</b>	\$ 85.343	37%	\$ 91.782,74	52%	-1%



**Anexo 29. Cálculo de la tasa de descuento**

<b>COSTO PONDERADO DEL CAPITAL</b>			
	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>TASA ACEPTABLE MÍNIMA DE DESCUENTO</b>	<b>PONDERACION</b>
ACCIONISTAS	30%	17%	5%
CREDITO	70%	12%	8%
<b>TASA DE DESCUENTO</b>			<b>13,23%</b>

### Anexo 30. Valor Presente Neto

#### VAN desapalancado

<b>Tasa de descuento</b>	13,23%
<b>VAN</b>	\$ 110.955
<b>TIR</b>	47,6%
<b>Periodo de Recuperación</b>	2 años 4 meses y 27 días

#### VAN apalancado

<b>Tasa de Descuento</b>	13,23%
<b>VAN</b>	\$ 107.054,64
<b>TIR</b>	66%
<b>Periodo de Recuperación de la Inversión</b>	1 Año 26 Días

### Anexo 31. Tabla de amortización de la deuda

AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA	
Valor total a financiar	\$ 48.866,1260
% de deuda	70%
Préstamo	\$ 34.137,80
Tasa de Interés (anual)	12%
Tasa de interés (mensual)	1%
Plazo (años)	3
Plazo (meses)	36
Cuota	\$ 1.131,09

PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
SALDO INICIAL		\$ 34.137,80	\$ 33.343,25	\$ 32.540,86	\$ 31.730,57	\$ 30.912,28	\$ 30.085,93	\$ 29.251,44	\$ 28.408,71	\$ 27.557,68	\$ 26.698,26	\$ 25.830,37	\$ 24.953,92	\$ 24.068,83	\$ 23.175,02
INTERES		\$ 336,54	\$ 328,71	\$ 320,80	\$ 312,81	\$ 304,74	\$ 296,60	\$ 288,37	\$ 280,06	\$ 271,67	\$ 263,20	\$ 254,64	\$ 246,00	\$ 237,28	\$ 228,47
ABONO CAP		\$ 794,55	\$ 802,38	\$ 810,29	\$ 818,28	\$ 826,35	\$ 834,50	\$ 842,72	\$ 851,03	\$ 859,42	\$ 867,89	\$ 876,45	\$ 885,09	\$ 893,82	\$ 902,63
CUOTA		\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09
SALDO FINAL	\$ 34.137,80	\$ 33.343,25	\$ 32.540,86	\$ 31.730,57	\$ 30.912,28	\$ 30.085,93	\$ 29.251,44	\$ 28.408,71	\$ 27.557,68	\$ 26.698,26	\$ 25.830,37	\$ 24.953,92	\$ 24.068,83	\$ 23.175,02	\$ 22.272,39

15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
\$ 22.272,39	\$ 21.360,86	\$ 20.440,35	\$ 19.510,77	\$ 18.572,02	\$ 17.624,01	\$ 16.666,66	\$ 15.699,87	\$ 14.723,56	\$ 13.737,61	\$ 12.741,95	\$ 11.736,47	\$ 10.721,08	\$ 9.695,68	\$ 8.660,17	\$ 7.614,45	\$ 6.558,42
\$ 219,57	\$ 210,58	\$ 201,51	\$ 192,34	\$ 183,09	\$ 173,74	\$ 164,31	\$ 154,77	\$ 145,15	\$ 135,43	\$ 125,61	\$ 115,70	\$ 105,69	\$ 95,58	\$ 85,37	\$ 75,07	\$ 64,66
\$ 911,52	\$ 920,51	\$ 929,59	\$ 938,75	\$ 948,00	\$ 957,35	\$ 966,79	\$ 976,32	\$ 985,94	\$ 995,66	\$ 1.005,48	\$ 1.015,39	\$ 1.025,40	\$ 1.035,51	\$ 1.045,72	\$ 1.056,03	\$ 1.066,44
\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09
\$ 21.360,86	\$ 20.440,35	\$ 19.510,77	\$ 18.572,02	\$ 17.624,01	\$ 16.666,66	\$ 15.699,87	\$ 14.723,56	\$ 13.737,61	\$ 12.741,95	\$ 11.736,47	\$ 10.721,08	\$ 9.695,68	\$ 8.660,17	\$ 7.614,45	\$ 6.558,42	\$ 5.491,98

32	33	34	35	36
\$ 5.491,98	\$ 4.415,03	\$ 3.327,46	\$ 2.229,17	\$ 1.120,05
\$ 54,14	\$ 43,52	\$ 32,80	\$ 21,98	\$ 11,04
\$ 1.076,95	\$ 1.087,57	\$ 1.098,29	\$ 1.109,12	\$ 1.120,05
\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09	\$ 1.131,09
\$ 4.415,03	\$ 3.327,46	\$ 2.229,17	\$ 1.120,05	\$ (0,00)