

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Modelo de negocio para la creación de una empresa inmobiliaria B2C en la Ciudad de Cuenca: perspectiva de éxito en el mercado de viviendas nuevas para millennials

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas


Autores:

Lisseth Leonela Cajamarca Shinin

Edisson David Montesdeoca Cumbe

Director:

Marcelo José Toral Roura

ORCID:  0000-0002-2881-9654

Cuenca, Ecuador

2024-03-25

Resumen

El análisis elaborado en este trabajo de investigación tuvo como objetivo desarrollar un modelo de negocio para la creación de una empresa inmobiliaria B2C en la ciudad de Cuenca. Para dicha ejecución se requirió la aplicación de metodologías cuantitativas sobre una muestra de 185 millennials, y cualitativas mediante entrevistas a cinco constructores de proyectos residenciales con vasta experiencia. Con la aplicación de la metodología cuantitativa se buscó determinar preferencias, comportamientos y percepciones de los millennials con edades entre los 25 a 45 años. Y, mediante la metodología cualitativa se buscó indagar sobre la situación actual del mercado inmobiliario, las percepciones de los constructores hacia las inmobiliarias y criterios de alto valor para entablar alianzas estratégicas con los mismos. Para agregar soporte al trabajo se profundizó con investigaciones de fuentes secundarias sobre el mercado inmobiliario y la interacción que poseen los millennials frente a la tecnología, y como éste puede ser un factor clave. Dado que, los resultados muestran una alta predisposición a utilizar plataformas como Facebook (23%), y páginas web de inmobiliarias (21%). Lo anterior permitió desarrollar al modelo mediante la metodología CANVAS, centrándose en reducir el tiempo de búsqueda y la información en la adquisición de una nueva vivienda, puesto que, éstos resaltaban como principales problemas en la adquisición de una vivienda nueva, tiempo de búsqueda (33%), y falta de información (29%).

Palabras clave: modelo de negocios, mercado inmobiliario, innovación empresarial, plataformas digitales



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

The analysis elaborated in this research work aimed at developing a business model for the creation of a B2C real estate company in the city of Cuenca. For such execution, the application of quantitative methodologies was required on a sample of 185 millennials, and qualitative methodologies through interviews with five builders of residential projects with vast experience. With the application of the quantitative methodology, we sought to determine preferences, behaviors, and perceptions of millennials between the ages of 25 and 45. And, through the qualitative methodology, we sought to inquire about the current situation of the real estate market, the perceptions of the builders towards the real estate companies, and high-value criteria to establish strategic alliances with them. In order to add support to the work, we deepened research from secondary sources on the real estate market and the interaction that millennials have with technology, and how this can be a key factor in the real estate market. Given that, the results show a high predisposition to use platforms such as Facebook (23%) and real estate websites (21%). This allowed developing the model using the CANVAS methodology, focusing on reducing search time and information in the acquisition of a new home, as they highlighted the main problems in the acquisition of a new home as search time (33%) and lack of information (29%).

Keywords: business model, real estate market, entrepreneurial innovation, digital platforms



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenidos

CAPÍTULO I	11
Contextualización.....	11
Conceptualización.....	13
Modelo de Negocio	13
Lienzo CANVAS.....	14
Segmentos de mercado.....	14
Propuestas de Valor	15
Canales	16
Relaciones con clientes	16
Fuentes de ingresos	17
Recursos clave	18
Actividades clave	18
Asociaciones clave	19
Estructura de costes	19
La tecnología y las inmobiliarias.....	20
Millennials y el Entorno Inmobiliario	20
Objetivos	21
General	21
Específicos.....	22
Metodología	22
CAPÍTULO II	24
Diagnóstico	24
Identificación de oportunidades iniciales del negocio	24
La oportunidad del negocio	24
Zonas de producción o comercialización	25
Canales de comercialización actuales	25
Descripción de la oportunidad	26

Delimitación de las oportunidades.....	27
Identificación de los actores, ejemplo los productores, nivel tecnológico	27
Constructores/as:.....	27
Inversionistas	28
Agente inmobiliario	28
Clientes	28
Competencia.....	29
Instituciones Financieras	29
Identificar la oferta potencial y sus principales problemas.	29
Servicios de marketing digital.....	30
Asesoramiento inmobiliario.....	30
Experiencia al cliente.....	30
Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio.....	31
Sector Económico a estudiar.....	31
Definir si es nuevo negocio o ya existente.....	32
CAPITULO III.....	32
Identificación y desarrollo de oportunidades de negocio: análisis de ventajas competitivas y escalabilidad.	32
Construcción de Línea de Base	32
Levantamiento	32
Ubicación del área de estudio	33
Muestra	33
Instrumento	35
Análisis de los datos	36
Resultados Encuestas	36
Resultados Entrevistas	44
Estado Actual del Mercado Inmobiliario en Cuenca	44
Expectativas de los Constructores de las Empresas Inmobiliarias	44

Trabajo con Inmobiliarias.....	45
Consejos para Emprender una Inmobiliaria en Cuenca	45
Relaciones Exitosas con Constructores Locales	45
Comisiones a Inmobiliarias.....	45
Resumen.....	45
CAPITULO IV.....	46
Plan Organizacional.....	46
Filosofía empresarial.....	46
Propósito	46
Misión	46
Visión.....	46
Valores	46
Balanced Scorecard.....	47
Organigrama	47
Descripción y perfil del cargo	48
Estructura Legal.....	50
Análisis PESTEL.....	51
Político.....	51
Económico	52
Social.....	53
Tecnológico.....	55
Ecológico.....	56
Legal.....	57
Modelo de negocio CANVAS	58
Segmentos de mercado.....	58
Propuestas de Valor	59
Diseño de marca.....	59
Nombre	59

Logotipo	59
Paleta de colores	59
Canales	61
Relaciones con los clientes	62
Fuentes de ingresos	63
Recursos clave	63
Actividades clave	65
Asociaciones clave	65
Estructura de Costes	66
Plan de inversión	66
Proyecciones.....	68
Plan Operativo Anual.....	69
Estado de Resultados.....	69
Estado de Flujo de Efectivo.....	70
CAPITULO V.....	71
Análisis Valor Actual Neto (VAN)	71
Análisis Tasa Interna de Retorno (TIR).....	71
Matriz de Evaluación de Riesgos Modelo de Negocio.....	71
Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad.....	73
CAPITULO VI.....	74
Conclusiones.....	74
Recomendaciones	75
Referencias	76
Anexos	82
Anexo A.....	82
Anexo B.....	85
Anexo C	88

Índice de figuras

Figura 1	11
Figura 2	12
Figura 3	14
Figura 4	31
Figura 5	33
Figura 6	36
Figura 7	37
Figura 8	37
Figura 9	38
Figura 10	38
Figura 11	39
Figura 12	39
Figura 13	40
Figura 14	40
Figura 15	41
Figura 16	41
Figura 17	42
Figura 18	42
Figura 19	43
Figura 20	43
Figura 21	44
Figura 22	48
Figura 23	52
Figura 24	53
Figura 25	54
Figura 26	59
Figura 27	60

Figura 28	62
Figura 29	65
Figura 30	66
Figura 31	71
Figura 32	73

Índice de tablas

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	18
Tabla 3.....	28
Tabla 4.....	30
Tabla 5.....	34
Tabla 6.....	35
Tabla 7.....	47
Tabla 8.....	49
Tabla 9.....	49
Tabla 10.....	50
Tabla 11.....	50
Tabla 12.....	58
Tabla 13.....	64
Tabla 14.....	66
Tabla 15.....	67
Tabla 16.....	67
Tabla 17.....	68
Tabla 18.....	68
Tabla 19.....	69
Tabla 20.....	69
Tabla 21.....	70
Tabla 22.....	70
Tabla 23.....	72
Tabla 24.....	73

CAPÍTULO I

Contextualización

En la ciudad de Cuenca, son cada vez más frecuentes las construcciones de viviendas, por ende, su expansión territorial, siendo así, que en los últimos 30 años la ciudad de Cuenca ocupa una de las tasas más altas de crecimiento a nivel de Latinoamérica (Ortiz et al., 2019). Así como, la demanda por la compra de una vivienda va en aumento año tras año. Uno de los motivantes para su compra, han sido las remesas recibidas del exterior. Así lo confirma Henry Astudillo en una noticia elaborada por Fernanda Ramón (2022a), para Diario el Mercurio, refiriéndose a las cifras históricas en Ecuador por las remesas de migrantes, al existir un incremento de un 30 % en remesas, las mismas que son invertidas en la compra de un inmueble.

Es por ello que la creación de una empresa inmobiliaria B2C “Business to Consumer” enfocada únicamente en la venta de viviendas nuevas en Cuenca se justifica por la necesidad de satisfacer esta creciente demanda y ofrecer un servicio especializado a los clientes.

En la actualidad, dentro del mercado de Bienes Raíces existen según el INEC (2022) 1412 inmobiliarias, de las cuales, cinco pertenecen a la mediana empresa “A”, una pertenece a la mediana empresa “B”, mil trescientos treinta y cuatro pertenecen a Microempresa y por último, sesenta y uno corresponden a pequeña empresa, todas se dedican a la venta de viviendas tanto nuevas como de segunda mano.

Figura 1

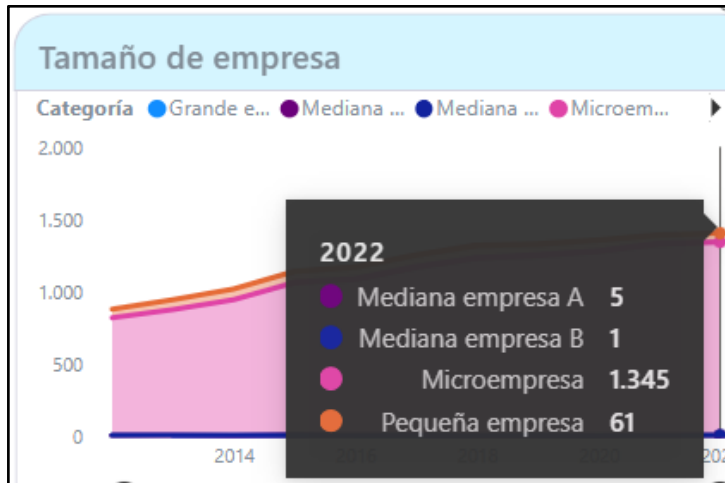
Número de empresas inmobiliarias en Cuenca



Nota: La figura 1 muestra el número de empresas inmobiliarias en la ciudad de Cuenca registradas a la fecha. Fuente: Visualizador del registro estadístico de empresas INEC.

Figura 2

Tamaño de la empresa



Nota: La figura 2 muestra el tamaño de las empresas inmobiliarias en la ciudad de Cuenca.

Fuente: Visualizador del registro estadístico de empresas INEC

Esto implica cierto grado de dificultad para el cliente que busca comprar una vivienda por estrenar, convirtiendo el proceso tedioso, demandando gran parte de su tiempo. Así mismo, los constructores, en su mayoría como independientes se enfocan únicamente a la construcción, dejando las ventas de las viviendas en segundo plano por falta de tiempo.

Por otro lado, el target al cuál se dirige la presente investigación está conformado por millennials, quienes hacen alusión a las nuevas generaciones de adultos jóvenes quienes se encuentran más inmiscuidos en el ámbito tecnológico (Peñalosa Otero & López Celis, 2016), buscando experiencias disruptivas y personalizadas. Al mismo tiempo, la consultora Deloitte en su informe de tendencias globales del capital humano, manifiesta, que, éstos en 10 años representarán alrededor del 74 % de personas con mayor actividad económica en todo el mundo (Stephan et al., 2014).

En este sentido, la empresa inmobiliaria B2C se enfocará únicamente en la venta de viviendas nuevas que posean características de alta calidad, como lo es desde los materiales de construcción, la calidad de trabajo de los obreros, el lugar de construcción hasta los detalles colocados en cada vivienda, ofreciendo una intermediación entre el constructor y el cliente final, brindando la experiencia de compra que busca nuestro target, haciendo uso de herramientas tecnológicas para la venta, así como el uso de las redes sociales, debido a que, éstas han ocupado un papel crucial dentro de cada empresa para crear canales de comunicación con sus actuales y potenciales clientes, además de crear una marca fuerte en su comunidad (J. Tapia, 2023). Por otra parte, dado su indiscutible peso demográfico que ocupan los millennials al estar hiperconectados, siendo las personas más activas en redes

sociales para realizar diferentes actividades, como lo es la compra y consumo de bienes y servicios. Por tanto, son ellos a quien se dirige la presente investigación, por su constante interactúan en las redes sociales (Barros Miranda et al., 2020).

Dado que, a lo largo de su vida han crecido paralelamente con los avances de la tecnología y la globalización (Ruiz Cartagena, 2017).

El alcance del modelo de negocio se centrará en la ciudad de Cuenca, con el objetivo de consolidarse en el mercado local y expandirse gradualmente a futuro. La empresa se enfocará en establecer relaciones de confianza y generar una experiencia de compra satisfactoria.

Conceptualización

Modelo de Negocio

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010a, p.14).

Un modelo de negocio elaborado a conciencia es un eje fundamental que direcciona las capacidades dinámicas de la empresa combinando los activos tangibles e intangibles (Rosado Salgado & Osorio Londoño, 2020). Así mismo este se convierte en una herramienta dinámica como medio para mejorar los procesos internos de la empresa. En efecto, se puede considerar como un sistema de actividades interdependientes que crean valor para los clientes (Zott & Amit, 2010). Cabe recalcar que, en un mundo globalizado, todo avanza a un ritmo acelerado, al igual que los modelos de negocio, dejando de lado el método tradicional de valor enfocado únicamente en el producto como tal, ha pasar a un enfoque sobre la experiencia y servicio que se brinda y que percibe el cliente de la empresa para la cual se realiza el modelo. Siendo así, que la digitalización es una causa para esta innovación del modelo (Fajardo-Vanegas & Aguilar-Pazmiño, 2022). Además, esta innovación consiste en que la propuesta de generación de una cadena valor tenga énfasis en un conjunto de atributos del servicio que muchas veces son ignorados. Toda esta innovación, ha sido causante para una creciente ola de oportunidades para los nuevos modelos de negocio, por las cambiantes necesidades de los clientes y el avance de la tecnología (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013). Para Ramdani et al. (2019) hacen hincapié en 4 áreas que se deben tomar en cuenta para un modelo de negocio.

¿Por qué? - Propuesta de Valor

Destacan elementos como, explorar las necesidades insatisfechas de los clientes y si estos clientes objetivo están percibiendo los beneficios que se le son ofrecidos. Se debe identificar aquel trabajo por hacer, antes de expandirse geográficamente. Para finalmente conseguir oportunidades de crecimiento.

¿Qué? - Valor Operativo

Establecer vínculos con los distintos actores en la cadena de valor, así como, organizar aquellas actividades e identificar cuales ocasionan gastos innecesarios. Otro elemento

importante, es aprender de los errores que puede cometer una similar, con el fin de evitar caer en los mismos y construir una red de contactos.

¿Quién? - Capital Humano

Es importante influir estratégicamente en el personal que desempeñe las actividades dentro de la empresa, para impactar positivamente en su desempeño. El hecho de influir en la motivación destaca resultados favorables para con los clientes. Siendo así, que equipos multifuncionales son de gran aporte en la innovación de un modelo de negocio.

¿Cómo? - Valor Financiero

Se trata sobre la viabilidad financiera de la empresa y su rentabilidad. En esta, se pueden tomar en consideración nuevas formas de generar un flujo de efectivo. Determinar el ciclo de efectivo correctamente y establecer la mejor política.

Lienzo CANVAS

Figura 3

Lienzo CANVAS



Nota: En la figura 3 muestra el Lienzo CANVAS con cada uno de sus componentes y subcomponentes. Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2010b). Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca

Segmentos de mercado

En este módulo, se establece el público objetivo al cual se van a dirigir las estrategias del modelo de negocio. Al identificarlos por segmentos, la empresa puede conocer cuáles son sus atributos en común para poder satisfacer sus necesidades. Un modelo puede contemplar

más de un segmento de ser necesario. Para dirigirse a un segmento, la empresa debe definir claramente, lo que va a ofrecer, cuáles son sus propósitos y hacia dónde quiere llegar para poder ofrecer sus productos o servicios. Una vez definido con claridad se procede a realizar el modelo.

Mercado de masas: Se centra en un grupo gigantesco con características y problemas similares, más no a un segmento de mercado específico.

Nicho de mercado: Se enfocan en un segmento específico. Toda la propuesta de valor se enfoca en aquellas especificaciones. Presenta ciertas características particulares que le permiten diferenciarse de otros nichos de mercado (Chirinos, 2011).

Mercado segmentado: Distintos segmentos de mercado, con características y problemas con ciertas diferencias.

Mercado diversificado: Segmentos de mercado que no mantienen relación entre sí. Presentando características y problemas muy diferentes entre sí.

Plataformas multilaterales: Más de dos segmentos independientes, pero necesarios para que el modelo funcione.

Propuestas de Valor

Clave fundamental de toda empresa, en donde, se demuestra por que el cliente escoge una empresa de otra a pesar de tener u ofrecer el mismo bien o servicio. Con la finalidad de satisfacer las necesidades insatisfechas del cliente. Por consiguiente, esta se demuestra como una recolección de ventajas que el cliente estaría adquiriendo.

A continuación, elementos que contribuyen a crear valor:

Novedad: Se satisfacen necesidades que permanecen ocultas y que despiertan en los clientes.

Rendimiento: Aumento del rendimiento de un bien o servicio.

Personalización: Personalizar un bien o servicio de acuerdo a los gustos y necesidades específicas del cliente. Dando como resultado, un bien o servicio único.

Trabajo hecho: Brindar soporte y ayuda en determinadas tareas al cliente.

Diseño: Un modelo único de alta calidad realza valor en el bien y por ende en el cliente.

Marca: Una marca puede representar ciertos status, con la que el cliente puede escoger para sentirse identificado o por la trayectoria de la marca a lo largo de mucho tiempo.

Precio: Se debe tomar en cuenta la propuesta de valor, y en base a eso el precio de un bien o servicio.

Reducción de Costos: Soporte y ayuda en la gestión de ciertos procesos para el cliente, reduciendo costos del cliente.

Reducción de Riesgos: Prestar una garantía por el bien o servicio ofrecido, reduciendo al mínimo la incertidumbre que pueda tener el cliente.

Accesibilidad: Prestar un bien o servicio con facilidad para el cliente que antes no tenía cómo acceder aquel genera valor para la mente del cliente.

Comodidad: Al cliente le gusta la comodidad, al percibir esta característica de un bien o servicio, provocará su decisión de compra.

Canales

La forma que la empresa se comunica con sus respectivos segmentos de mercado y transmite su propuesta de valor. Entre las funciones que posee un canal es la de difundir sus bienes o servicios, que el cliente pueda acceder adquirir, difundir su propuesta de valor, ofrecer un servicio postventa.

El canal cuenta con 5 fases, aunque no necesariamente deben cumplirse todas, más bien debe haber una combinación de las fases adecuadas para un efectivo canal, en la que se brinde una experiencia agradable al cliente.

A continuación, se presenta una tabla con las 5 fases:

Tabla 1

Fases de Canal

Tipos de Canal			Fases de Canal				
Propio	Directo	Equipo Comercial	1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Postventa
		Socio	Indirecto	Ventas en Internet	¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?
Tiendas Propias							
Tiendas de Socios Mayorista							

Nota: La tabla 1 muestra los tipos de canal y las 5 fases de canal correspondiente. Tomado de: (Osterwalder & Pigneur, 2010c). Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Relaciones con clientes

Se establecen las diferentes relaciones que mantiene la empresa con los segmentos de mercado a los cuales se dirige. Estas relaciones pueden ser personales o automatizadas y van a repercutir en gran medida en la experiencia del cliente.

A su vez, pueden ser basadas en:

- Fidelizar clientes
- Captar nuevos clientes
- Estimular ventas

Existen algunas categorías:

Asistencia Personal: Comunicación entre el cliente y un asesor o representante.

Asistencia Personal Exclusiva: Un representante o asesor mantiene una comunicación únicamente con un cliente.

Autoservicio: Los clientes son quienes autogestionan el proceso. No hay una relación directa.

Servicios Automáticos: Combina el autoservicio con la automatización del proceso, llegando a simular una relación con un personal de la empresa.

Comunidades: La existencia de comunidades en las redes permite que sus usuarios compartan conocimientos y solucionen problemas.

Creación Colectiva: Las empresas hacen una invitación a que los clientes que hayan adquirido un bien o servicio emitan un comentario en las redes. O incluso generar concursos de diseños acerca de la marca lo que permite que los clientes sean parte del diseño de una publicidad.

Fuentes de ingresos

Cada segmento de mercado va a generar un flujo de efectivo. Los clientes pasan a ser el centro del modelo. Se pueden crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento. En un modelo de negocio puede haber dos tipos de fuentes:

- Derivados de pagos puntuales de clientes
- Derivados de pagos periódicos

Existen algunas formas de crear fuentes:

Venta de activos: Es la venta del bien que la empresa se dedica a producir

Cuota por uso: Se recaudan ingresos por el uso de una prestación de servicios, mientras más lo use el cliente, más recaudo de ingresos.

Cuota de suscripción: La venta de suscripciones que por lo general son mensuales hacia el uso de un bien o servicio por parte del cliente.

Préstamo/leasing: Se generan ingresos recurrentes dado el uso de un activo por parte del cliente, surge por una concesión temporal.

Concesión de licencias: Se recaudan ingresos por el permiso que se le puede otorgar a un cliente para que haga uso de propiedad intelectual. Sin la necesidad de que el propietario tenga que fabricar el bien o brindar dicho servicio.

Gastos de corretaje: Ingresos dados por la acción de ser intermediario en el proceso de compra venta de un bien o servicio, es aquí donde entran muchas veces las inmobiliarias.

Publicidad: Toda industria desea hacerse conocer, la publicidad es el medio para llegar a los clientes y captar nuevos nichos, la recaudación de ingresos que una empresa en este caso, una agencia de publicidad puede recaudar son montos considerables.

Existen dos mecanismos para la fijación de precios:

Tabla 2

Mecanismos de Fijación de Precios

MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS			
1. FIJO		2. DINÁMICO	
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Los precios cambian en función del mercado	
Lista de Precios Fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	Negociación	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	Gestión de la Rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	Mercado en tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida	Subastas	El precio se determina en una licitación

Nota: La figura 2 muestra los dos mecanismos para la fijación de precios. Tomado de: (Osterwalder & Pigneur, 2010). Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Recursos clave

Actores principales para la creación de una propuesta de valor, cada modelo de negocio tiene sus propios recursos que los diferencian entre sí. Estos pueden llegar a ser:

Físicos: Hace mención a los activos como instalaciones físicas, vehículos, máquinas, entre otros. Estos pueden llegar a requerir cantidades elevadas de capital o mínimas. Así mismo, estos pueden ser propios o alquilados.

Humanos: Para un correcto funcionamiento interno, el personal es un activo valioso y vital, en algunos modelos de negocio el personal que se necesita puede llegar a ser elevado y en otros puede llegar a funcionar con pocas personas.

Intelectuales: Hace referencia a toda la propiedad intelectual y al know-how que mantiene la empresa. Siendo estos elementos vitales para un modelo de negocio sólido. Debido a que estos poseen cierto grado de dificultad de ser creados o copiados, en ocasiones el conocimiento se da por la experiencia, que resulta ofreciendo un gran valor.

Económicos: Importante modelo, para el funcionamiento y desarrollo de la empresa, al verse necesita de un flujo de efectivo que puede ser provisto por medio de un crédito o en efectivo. Varía mucho de la actividad económica de cada modelo de negocio, pudiendo llegar a emitir desde líneas de crédito, carteras, hasta un simple control financiero.

Actividades clave

Acciones necesarias para la puesta en marcha del modelo de negocio. Al igual que, los recursos, estas actividades generan propuesta de valor. Además, de ser distintas de acuerdo al giro del negocio. Estas pueden ser:

Resolución de problemas: Identificar aquellos cuellos de botella que impiden el correcto funcionamiento, y buscar soluciones prácticas a los problemas incluso identificar los problemas de los clientes y solventarlos.

Producción: Está relacionado a las acciones del proceso de un bien o servicio para generar valor con el cliente ofreciendo ya sea un bien o servicio de calidad. Dependerá del giro del negocio para su aplicación.

Red: Cada modelo de negocio de acuerdo a su giro necesitará trabajar en redes, plataformas o el uso de diversos softwares para sus laborales y para que sus clientes accedan a ellas.

Asociaciones clave

Intervienen las redes de contactos con los proveedores y socios de la cadena de valor, mismos que son clave en el funcionamiento de la empresa. Existen empresas que funcionan mejor con socios clave para su crecimiento. Estas asociaciones optimizan el modelo de negocio, reduciendo riesgos, e inclusive llegando a compartir recursos. Estas asociaciones pueden darse entre empresas competidoras, no competidoras, conjuntas e incluso entre cliente-proveedor.

Algunas de las razones para establecer asociaciones son:

Compra de recursos y actividades: No todas las empresas cuentan con todos los activos necesarios para realizar sus actividades laborales, es por ello que recurren entre sí para obtener determinados recursos en lugar de adquirirlos o desarrollarlos.

Optimización y economía de escala: Una empresa no necesariamente tiene que realizar todos los procesos de un bien o servicio. Es por ello que estas asociaciones tienen como fin reducir costos, al externalizar o compartir ciertos recursos.

Reducción de riesgos e incertidumbre: Al momento de crear una asociación, un motivo entre todos es la de reducir los riesgos en el mercado competitivo. De esta manera, pueden competir con potenciales amenazas al negocio.

Estructura de costes

Se identifican todos los costes que intervienen en el modelo de negocio, al final toda actividad desempeñada representa un coste. Los mismos que son fáciles de calcular cuando se tiene todo lo anterior bien definido. Aunque, siempre van a existir ciertos costes que sean difíciles de medir exactamente por su acción que conllevan. En la creación de un modelo de negocio se tiene como fin reducir al mínimo los costes, pero no en todos los modelos, se debe tomar en cuenta el giro para poder establecer la política adecuada de costes.

Existen dos estructuras bases de costes:

Por costes: En este caso los modelos de negocio ofrecen propuestas de valor bajas, dado que su intención es reducir sus costes al mínimo.

Por Valor: Los costes no son tomados como algo negativo, por lo que pueden aumentar su propuesta de valor.

Características de la estructura:

Costos fijos: Un costo que no depende del volumen de bienes o servicios elaborados. Entre estos se encuentra el alquiler, sueldos, entre otros (Baldini & Casari, 2008).

Costos variables: Son costos que dependen del volumen de bienes y servicios elaborados (Rincón-Soto et al., 2019).

Economías de escala: Disminuye el costo por unidad con un aumento de la producción (Castro Tato & Portuondo Pichardo, 2009).

Economías de campo: A medida que aumenta su entorno, aprovecha los bajos costos.

Algunos de los propósitos para los cuales se realiza el lienzo Canvas, son los siguientes:

- Definir modelos de negocio actuales
- La viabilidad económica
- Diseñar un Plan de Negocio

La tecnología y las inmobiliarias

La tecnología puede mejorar la eficiencia de los procesos internos de la empresa, lo que a su vez puede ayudar a reducir costos y aumentar la productividad. Por ejemplo, el uso de herramientas digitales para la gestión de propiedades, la programación de visitas y la firma electrónica de contratos puede agilizar el proceso de venta o alquiler de propiedades y evitar errores.

Además, la tecnología también puede mejorar la experiencia del cliente. Por ejemplo, una inmobiliaria puede utilizar aplicaciones móviles y sitios web para facilitar la búsqueda de propiedades y ofrecer herramientas de visualización en línea, como: visitas virtuales y videos de los inmuebles por medio de una plataforma. Lo que mejora la experiencia del usuario y aumenta las posibilidades de un cierre de venta.

Otra ventaja del uso de la tecnología en una inmobiliaria es la capacidad de llegar a un público más amplio y específico a través de canales digitales. Las redes sociales y las herramientas de publicidad en línea permiten a las empresas llegar a un público objetivo con mayor precisión y reducir los costos de marketing en comparación con los medios tradicionales.

Millennials y el Entorno Inmobiliario

Existen varias razones por las cuales los millennials son considerados como un público ideal para una inmobiliaria. En primer lugar, muchos millennials están llegando a una edad en la que están considerando la compra de su primera vivienda, lo que significa que hay una gran demanda potencial para los servicios inmobiliarios dirigidos a este grupo demográfico.

Además, los millennials son una generación muy conectada, y suelen utilizar en gran medida la tecnología para realizar compras y transacciones. Por lo tanto, una inmobiliaria que ofrezca herramientas digitales, como aplicaciones móviles o una página Web para la búsqueda de propiedades, puede tener una ventaja competitiva en el mercado.

Esto se evidencia en un estudio realizado en Cuenca, Ecuador, en el cual el 47,4% de los millennials manifestó que los comentarios en redes sociales influyen en su decisión de compra, mientras que el 41,10% considera la publicidad como un factor importante en la toma de decisiones (González et al., 2018). Otro estudio realizado en Guayaquil, Ecuador, mostró que el 75% de las personas encuestadas se fijó en los comentarios sobre la vivienda antes de realizar una compra (Naranjo Altamirano, 2021a).

Al estar permanentemente conectados a través de sus dispositivos móviles, han modificado su cultura y sus medios de comunicación para adquirir bienes y servicios (Mendieta Ramírez et al., 2019). Las empresas inmobiliarias pueden utilizar este medio para ofertar sus bienes y servicios, y es por eso que el estudio elaborado por Daniel Andrade-Macias (Andrade-Macias, 2021) evidencia que el 79% de las empresas encuestadas utilizan las redes sociales para su crecimiento y promoción.

Además, otro estudio desarrollado por Naranjo (2021b) demostró que un 55% de los millennials encuestados califica como muy bueno el contenido que las empresas inmobiliarias publican en las redes sociales como medio para informarse y realizar una compra. Además, un 76% encontró información valiosa en el contenido de las redes sociales para la compra de una vivienda.

En general, las redes sociales se han convertido en el medio de comunicación más usado a nivel mundial, lo que permite a las empresas llegar a segmentos específicos del mercado como los millennials, quienes representan un gran alcance. Además, las redes sociales son útiles para recopilar información sobre lo que el cliente busca, necesita y desea, lo que permite a las empresas crear estrategias que superen las expectativas del cliente en su proceso de compra.

Otra razón es que los millennials suelen ser más abiertos a nuevas ideas y enfoques, lo que puede ser beneficioso para una empresa inmobiliaria que esté buscando innovar y ofrecer soluciones frescas y creativas a los problemas del mercado inmobiliario. Como es el caso de esta inmobiliaria que busca diferenciarse al ofertar solo viviendas nuevas y enfocarse en el posicionamiento digital.

En general, los millennials pueden representar un mercado potencial importante para las empresas inmobiliarias, ya que son un grupo demográfico numeroso y diverso con una gran demanda de vivienda y un alto uso de herramientas digitales en línea.

Objetivos

General

Desarrollar un modelo de negocio para la creación de una empresa inmobiliaria B2C en la ciudad de Cuenca empleando la revisión de fuentes secundarias, la obtención de información primaria de personas entre 25 y 45 años y la aplicación de la metodología CANVAS.

Específicos

Identificar las necesidades del mercado mediante la recopilación y análisis de datos para así poder definir una oferta de servicios adecuada que satisfaga las necesidades del cliente.

Definir los segmentos de clientes a los que se dirige el modelo de negocio con la identificación de sus perfiles, necesidades y deseos.

Diseñar un plan estratégico viable que defina claramente los objetivos de la empresa y las estrategias necesarias para alcanzarlos, así como los recursos requeridos para su implementación.

Evaluar la viabilidad del proyecto mediante un análisis de los recursos y la factibilidad financiera.

Metodología

La metodología consta de varias etapas que permitirán desarrollar y analizar de manera detallada el modelo de negocio. En primer lugar, se diagnosticará la situación actual del mercado inmobiliario en la ciudad de Cuenca con el objetivo de justificar la necesidad y oportunidad de negocio.

Posteriormente, se llevará a cabo un análisis de datos secundarios para conocer más sobre las tendencias del mercado, la competencia y otros factores relevantes para el desarrollo del modelo de negocio. Este análisis se realizará mediante la revisión de información disponible en bases de datos, informes, artículos y otros documentos relevantes. De esta manera, se podrá tener una visión más completa del mercado y del entorno en el que se desarrollará el modelo de negocio.

La siguiente etapa de la metodología consiste en obtener fuentes primarias. El tipo de investigación será descriptiva y de naturaleza exploratoria, con el objetivo de obtener información sobre las características, necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes potenciales en el mercado inmobiliario de la ciudad de Cuenca. El tipo de investigación a realizar será mixto, incorporando tanto un enfoque cuantitativo como cualitativo, con el objetivo de obtener información completa y detallada sobre las características, necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes potenciales en el mercado inmobiliario de la ciudad de Cuenca.

Para recopilar datos cuantitativos, se emplearán variables numéricas mediante encuestas a personas de entre 25 a 45 años de Cuenca, Azuay, Ecuador, quienes serían el público de la empresa inmobiliaria. Dirigidas a los potenciales clientes, a fin de obtener información cuantificable sobre sus gustos, preferencias y percepciones. Estos datos serán analizados mediante métodos estadísticos para interpretar los resultados y extraer conclusiones significativas.

Además, se realizarán entrevistas cualitativas a constructores con el propósito de obtener una comprensión más profunda del mercado.

La investigación cualitativa se llevará a cabo a través de entrevistas con constructores en el mercado inmobiliario de la ciudad de Cuenca. Estas entrevistas nos permitirán obtener información en profundidad sobre el mercado y obtener perspectivas valiosas directamente de los expertos en la industria.

La selección de los constructores participantes se realizará de manera estratégica, considerando su experiencia, conocimientos y trayectoria en el mercado inmobiliario de Cuenca. Se buscará contar con una variedad representativa de constructores que estén dentro del segmento residencial para evitar errores muestrales.

Las entrevistas cualitativas se basarán en una guía estructurada y flexible que permitirá explorar diversos temas relevantes para la investigación, como las tendencias del mercado, los desafíos actuales, las estrategias exitosas, las percepciones de los clientes, los factores influyentes en la toma de decisiones, entre otros aspectos clave.

Durante las entrevistas, se fomentará un ambiente de diálogo abierto y respetuoso, permitiendo a los constructores expresar libremente sus opiniones, experiencias y conocimientos. Se buscará comprender en detalle cómo perciben el mercado inmobiliario, cuáles son los factores que influyen en su trabajo, qué desafíos enfrentan y qué oportunidades vislumbran.

La combinación de ambos enfoques cuantitativo y cualitativo en esta investigación descriptiva y exploratoria brindará una visión holística del mercado inmobiliario en la ciudad de Cuenca. Una vez obtenidas las fuentes primarias, se procederá a desarrollar la metodología CANVAS, que permitirá establecer los nueve elementos que componen el modelo de negocio: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios y estructura de costos. De esta manera, se podrá visualizar de manera clara y detallada cómo funcionará la empresa inmobiliaria en el mercado.

A continuación, se elaborarán proyecciones de ventas, demanda, ingresos y utilidades para diseñar un plan de inversión y operativo, y obtener el VAN y la TIR. Estas proyecciones se basarán en los datos obtenidos de la revisión de fuentes secundarias y de las encuestas a clientes potenciales, y permitirán establecer objetivos y metas realistas para la empresa inmobiliaria.

Finalmente, se analizará la viabilidad, impactos y riesgos del modelo de negocio propuesto. Para ello, se realizará un análisis detallado de los planes y estados económicos obtenidos a partir de las proyecciones realizadas anteriormente. Este análisis permitirá evidenciar que el modelo de negocio propuesto es rentable y sostenible, y permitirá establecer las estrategias necesarias para minimizar los riesgos y maximizar los beneficios del negocio.

CAPÍTULO II

Diagnóstico

Identificación de oportunidades iniciales del negocio

La oportunidad del negocio

La oportunidad de negocio para una inmobiliaria enfocada en personas de entre 25 y 45 años en la ciudad de Cuenca, Ecuador, se basa en una combinación de factores que respaldan su viabilidad y rentabilidad en el mercado local.

En primer lugar, Cuenca es reconocida por su rica historia, entorno natural y creciente desarrollo, lo que la convierte en un lugar atractivo para vivir. Su patrimonio cultural, arquitectura colonial, hermosos paisajes y clima agradable hacen de Cuenca un destino muy solicitado por aquellos que buscan establecerse en un entorno agradable y atractivo. Esta atracción hacia la ciudad crea una demanda constante de viviendas, lo que se traduce en oportunidades de venta y alquiler de propiedades (Ramón, 2022a).

Otra de las razones la constituye la demanda constante de viviendas debido a su crecimiento demográfico, desarrollo económico y atractivos naturales y culturales. De acuerdo con el informe de Ortiz et al. (2019), Cuenca se destaca por su notable tasa de crecimiento, manteniendo una tendencia constante de crecimiento del 2%. Según los datos proporcionados por el BID (2015), esto implica que para el año 2050, la población urbana de la ciudad se incrementaría en un impresionante 96.4%. Considerando la extensión espacial de Cuenca, esto significaría que su área urbana se triplicaría en menos de 30 años. Estos datos reflejan una perspectiva prometedora para el mercado inmobiliario, donde la demanda de viviendas y propiedades se espera que siga en aumento. Esta demanda se traduce en oportunidades de venta y alquiler de propiedades. Con ello, la ciudad también ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, lo que ha llevado a un aumento en la construcción de nuevas viviendas y desarrollos inmobiliarios. Este escenario proporciona un amplio catálogo de opciones para la inmobiliaria y la posibilidad de trabajar con constructores confiables.

Además, las remesas, es decir, los envíos de dinero realizados por los migrantes a sus países de origen, son una fuente importante de ingresos para muchas familias en Ecuador. Cuenca no es una excepción, ya que muchas personas de esta ciudad tienen familiares que emigraron a otros países en busca de mejores oportunidades económicas. Henry Astudillo, vicepresidente de la Cámara de la Construcción de Cuenca, indicó para el Diario el Mercurio que otra de las oportunidades se debe a las remesas. Tras la pandemia por el COVID-19 se incrementaron en un 30%, mismas que en su mayoría son dirigidas a la compra de un bien inmueble (Ramón, 2022b)

La inmobiliaria puede aprovechar esta oportunidad al trabajar en colaboración con constructores confiables que están activos en el mercado de Cuenca. Un estudio realizado,

muestra que el 75% de la población considera necesaria la asesoría de una inmobiliaria para la compra de vivienda. Así como, para los constructores, quienes están enfocados en proteger los intereses de la venta y cumplir el objetivo de llegar a un acuerdo sin afectar su tiempo de trabajo con trámites legales. Debido a que la inmobiliaria, se encarga de todo el proceso garantizando en términos generales que se logre la compra y venta de la manera más segura y en las mejores condiciones posibles.

Zonas de producción o comercialización

Las zonas de comercialización se definen en un sentido más amplio y se centran en áreas de interés de los constructores, clientes y demanda inmobiliaria en la ciudad de Cuenca. Al no estar limitada geográficamente, la presente inmobiliaria puede alcanzar a potenciales clientes en toda la ciudad, ofreciendo sus servicios de manera virtual sin alquilar una oficina en un espacio céntrico porque no es la vía de acceso a sus clientes.

Dado que la presente inmobiliaria se basa en la colaboración con constructores confiables y experimentados, las ubicaciones de las casas y propiedades se determinan en gran medida por la experticia y conocimiento de estos constructores. Ellos seleccionan las ubicaciones más adecuadas en términos de desarrollo inmobiliario, calidad de construcción y demanda del mercado.

Aunque la empresa no tiene el control directo sobre la elección de las ubicaciones de las propiedades, se enfoca en trabajar con constructores que han demostrado ser confiables y cuyas propiedades cumplen con los estándares de calidad requeridos. De esta manera, la presente inmobiliaria puede asegurar que las zonas de comercialización abarquen áreas atractivas y demandadas dentro de la ciudad de Cuenca, Ecuador.

Por otro lado, al colaborar con constructores de confianza, la presente inmobiliaria tiene acceso a un amplio catálogo de propiedades en diferentes zonas de la ciudad. Esto permite que la empresa ofrezca opciones diversificadas a sus clientes, cubriendo diversas preferencias y necesidades.

Canales de comercialización actuales

Los canales utilizados en el sector son las inmobiliarias tradicionales, los portales en línea especializados en bienes raíces y los anuncios clasificados en periódicos o revistas locales. Las agencias inmobiliarias tradicionales han sido ampliamente utilizadas en Cuenca para promocionar y vender propiedades. Estas agencias cuentan con una presencia física en la ciudad y ofrecen sus servicios a aquellos que buscan comprar o vender una propiedad. A través de sus redes de contactos y su experiencia en el mercado local, estas agencias han sido una opción común para aquellos que buscan asesoramiento profesional en transacciones inmobiliarias (Astudillo Vanegas, 2013).

Por otro lado, los anuncios clasificados en periódicos o revistas locales también siguen siendo utilizados como un canal de comercialización para propiedades en Cuenca. Estos anuncios

brindan una oportunidad de promoción dentro de la comunidad local y pueden llegar a un público específico que lee estos medios impresos. Aunque su alcance puede ser más limitado, todavía son considerados por algunos como una opción efectiva para llegar a un segmento de la población que puede estar menos familiarizado con las plataformas digitales. Finalmente, los portales en línea especializados en bienes raíces han ganado popularidad en los últimos años. Estas plataformas digitales ofrecen una amplia variedad de propiedades en Cuenca y permiten a los compradores explorar opciones desde la comodidad de sus hogares. Estos portales proporcionan información detallada sobre las propiedades, incluyendo fotografías, descripciones y datos relevantes. Además, ofrecen funciones de búsqueda avanzada que facilitan a los usuarios encontrar propiedades que se ajusten a sus necesidades y preferencias.

Es por ello que los recursos digitales son el canal de comercialización elegido para este modelo de negocio. Se basan principalmente en el uso de redes sociales y una página web. Estos canales digitales permiten a la empresa llegar de manera directa y efectiva a su público objetivo, que son personas de entre 25 y 45 años que utilizan primordialmente internet para obtener información, realizar investigaciones y buscar oportunidades relacionadas con la compra de propiedades.

A través de las redes sociales, como Facebook, Instagram y TikTok, la inmobiliaria promocionaría activamente las propiedades disponibles, brindando información detallada y actualizada sobre las características, ubicación y precios. Estas plataformas digitales también permiten a los usuarios realizar consultas, obtener recomendaciones y establecer contacto directo con agentes inmobiliarios confiables de la empresa.

La página web de la presente inmobiliaria se muestra como un recurso central donde los usuarios pueden encontrar información más completa sobre las propiedades, servicios ofrecidos y contactos de la empresa. La web está diseñada de manera intuitiva y fácil de navegar, brindando una experiencia positiva para los visitantes y facilitando la búsqueda y exploración de las propiedades disponibles.

Además de los canales digitales, la inmobiliaria podrá utilizar estrategias de marketing y publicidad en línea para aumentar su visibilidad y atraer a más clientes potenciales. Esto puede incluir anuncios pagados en plataformas digitales, colaboraciones con influenciadores locales o participación en comunidades en línea relacionadas con el mercado inmobiliario.

Descripción de la oportunidad

La oportunidad de negocio para la inmobiliaria se centra en personas de entre 25 y 45 años que buscan adquirir su primera vivienda en la ciudad de Cuenca. El enfoque en este mercado objetivo se debe a su alta presencia en medios digitales y su activa participación en el uso de redes sociales y páginas web. Al aprovechar esta tendencia, la inmobiliaria destacará por su

sólida presencia en línea y su enfoque en el uso efectivo de las redes sociales y la página web.

La inmobiliaria se destacará por su estrategia de marketing en redes sociales y página web, aprovechando estas plataformas para generar confianza en su público objetivo al ofrecer información actualizada y precisa sobre las propiedades disponibles. Al establecer una presencia en línea sólida, la inmobiliaria se posicionará como una opción confiable y profesional, captando la atención e interés de las personas de entre 25 y 45 años que buscan su primera casa en Cuenca. Este grupo demográfico es activo en Internet y utiliza las redes sociales como Facebook e Instagram para buscar opciones de vivienda, obtener recomendaciones y establecer contacto con agentes inmobiliarios confiables. Por lo tanto, la inmobiliaria asegurará tener una presencia activa en estas plataformas.

La estrategia de marketing de la inmobiliaria en redes sociales y página web se basará en proporcionar contenido relevante y atractivo para su público objetivo. Publicará anuncios, fotos y descripciones detalladas de las propiedades que ofrece, destacando sus características, ubicación y ventajas únicas. Además, utilizará técnicas de segmentación de audiencia para dirigirse específicamente a las personas de entre 25 y 45 años en Cuenca que buscan su primera vivienda.

La ventaja de utilizar las redes sociales y la página web como canales de comercialización es que permitirá a la inmobiliaria llegar directamente a su público objetivo, sin intermediarios, y establecer un contacto personalizado. Además, estas plataformas brindarán la oportunidad de interactuar con los clientes potenciales, responder sus consultas de manera rápida y eficiente, y proporcionarles toda la información necesaria para tomar decisiones informadas.

Delimitación de las oportunidades

Identificación de los actores, ejemplo los productores, nivel tecnológico

La formación de una empresa consciente de su entorno requiere una cuidadosa planificación y comprensión de todos los actores involucrados. Los cuales van desde sus proveedores hasta los medios utilizados. Estos actores son esenciales para el crecimiento y funcionamiento de la empresa, lo que tiene un impacto directo en su éxito y rentabilidad a largo plazo (Raspall, 2017). Por lo tanto, para obtener una comprensión completa de su impacto en la gestión y operación en la industria inmobiliaria, es fundamental comprender quiénes son estos actores.

A continuación, se presentan los principales actores:

Constructores/as:

Dentro del modelo de negocio, cumplen el rol de ser proveedores, dado que son el ente especializado en la ejecución de proyectos residenciales. Llegando a materializar y a transformar terrenos vacíos en edificaciones habitables. Así como, cumplir con los permisos legales y resguardar la calidad en la obra. Son quienes proveen de viviendas para que la

inmobiliaria se encargue del proceso de compra - venta. En la ciudad de Cuenca, según registros del (SRI, 2023), su gran mayoría son de tipo Personas Naturales, bajo el Régimen General, es decir, de manera independiente, no como una constructora constituida como tal. Por otro lado, están los arquitectos y/o ingenieros que poseen sus propios conjuntos residenciales, en este caso, por lo general trabajan con socios o de manera independiente.

A continuación, se presenta la siguiente tabla informativa:

Tabla 3

Total, RUCs activos bajo el código CIIU F410010. en el cantón Cuenca.

Código	Actividad Económica	Tipo	Clase	Total RUC (activos)
F410010	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas religiosas. Incluye remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes.	Personas Naturales	Otros	449
			RIMPE	172
		Sociedades	Especial	2
			Otros	238
			RIMPE	103

Nota: La tabla 3 muestra el número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) en estado activo que corresponden a la actividad económica de la “Construcción”. Tomado de: SRI Estadísticas. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Inversionistas

Por lo general, dentro del mercado inmobiliario en la ciudad de Cuenca, dada la experticia y una investigación de campo, son personas que en su mayoría han hecho un fuerte capital en el exterior. Del cual, han decidido invertirlo junto a familiares y/o conocidos en la construcción de viviendas. Siendo estos, los que financian parte de los conjuntos residenciales, respaldando las operaciones y proyectos inmobiliarios. Con el aporte de su capital es que se pueden seguir desarrollando viviendas periodo tras periodo.

Agente inmobiliario

Son los/as profesionales en la venta de inmuebles, quienes han desarrollado las habilidades en la intermediación entre el constructor y el cliente. Por lo general, son quienes representan a la inmobiliaria y son los especialistas encargados en los trámites legales, comercialización y demás transacciones. En la ciudad de Cuenca, según datos de la Asociación de Corredores de Bienes Raíces (ACBIR, 2023) existen 112 corredores activos en la ciudad de Cuenca. Además, es muy común que incluso los agentes inmobiliarios sean los propietarios de algunas inmobiliarias en la ciudad.

Clientes

Son aquellas personas o entidades, que buscan adquirir un bien inmueble, dado sus intereses, ya sea este para uso personal o como medio de inversión. Por lo general, acuden

a agencias inmobiliarias y/o realizan búsquedas a través de las redes sociales para posteriormente ser asesorados correctamente.

Competencia

Dado el modelo de negocio, se definen como aquellas empresas o agentes inmobiliarios que operan dentro del mismo mercado, con objetivos similares (Donawa Torres & Morales Martínez, 2018). Estos pueden ser desde agentes independientes hasta grandes empresas inmobiliarias que llevan una gran cantidad de años en el mercado de Cuenca, y por tanto su posicionamiento es mayor.

Instituciones Financieras

Un actor clave dentro del modelo de negocio de una inmobiliaria, corresponde a las instituciones financieras, encargadas de financiar desde los proyectos residenciales hasta brindar los créditos hipotecarios a los clientes, para que sean estos beneficiarios y pasen a ser acreedores a la compra del bien inmueble (Ordóñez-Granda et al., 2020). En la ciudad de Cuenca, destacan dos tipos de créditos hipotecarios por su gran demanda. En primer lugar, está el crédito para vivienda de interés público (VIP) que es un crédito para personas que van adquirir su primera vivienda a una tasa efectiva preferencial del 4,88%, y que el valor de avalúo de la vivienda no supere los \$103.000. Muchas personas, sobre todo parejas recién casadas y con la capacidad de pago se han inclinado adquirir este tipo de crédito. En segundo lugar, el crédito hipotecario normal para vivienda nueva o de segunda mano, a diferencia del anterior este corresponde a una tasa de interés más alta, que va desde el 8,55%, para este tipo de crédito los bienes inmuebles a ser adquiridos están en un rango de valor mucho más alto. Algunas de las instituciones más conocidas para créditos hipotecarios en la ciudad son: Mutualista Azuay, Banco Pichincha, Mutualista Pichincha, Cooperativa JEP, Banco del Pacífico, Banco de Guayaquil, Banco del Austro, entre otros. Para efectos de la presente investigación se trabajará con el primer tipo de crédito y en específico con los datos públicos de la Mutualista Azuay.

Identificar la oferta potencial y sus principales problemas.

En un mercado inmobiliario dinámico, la definición de las ofertas potenciales sirve como punto de partida para el diseño del modelo de negocio, siendo base para desarrollar una propuesta de valor atractiva y única, que permita atraer clientes y alcanzar un crecimiento sostenible.

Para lograrlo, se ha realizado una investigación exploratoria en campo de estudio, y un análisis de las ofertas actuales que se pueden visualizar de la competencia. Se han tomado en cuenta varios factores, tales como: el portafolio de viviendas, el contenido audiovisual mostrado en redes sociales, la frecuencia con la que comparten información relacionado al tema inmobiliario en redes sociales, sitios web, el diseño y/o branding de la marca y el servicio postventa.

En base a lo anterior, se puede mostrar mediante una tabla la calificación en promedio de todos los perfiles analizados:

Tabla 4

Calificación promedio de los servicios actuales de la competencia

Detalle	Calificación
	<small>(Del 1 al 5) Siendo 1 Muy Malo y 5 Muy Bueno</small>
Presencia en Redes Sociales	4
Manejo de imagen corporativa - branding	2
Contenido Informativo	3
Frecuencia de contenido en redes sociales	4
Diseño del Feed en Redes Sociales	1
Servicio Post-Venta	2
Portafolio de Viviendas	5

Nota: La tabla 4 muestra una calificación en como la competencia se maneja con cada uno de los componentes del detalle. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edisson Montesdeoca.

A continuación, se presentan una serie de ofertas potenciales que constituyen el eje fundamental para crear un valor agregado significativo.

Servicios de marketing digital

Una inmobiliaria puede comercializar y promover los bienes que representa, por medio de estrategias de marketing digital, apoyándose de la fotografía profesional de bienes inmuebles buscando que resalten las características y el atractivo de las propiedades y se puede invertir en publicidad pagada en plataformas digitales, como Google Ads o Facebook Ads. Esto permite mostrar anuncios específicos de propiedades a usuarios que se ajusten a un perfil de comprador.

Asesoramiento inmobiliario

Dentro del ámbito inmobiliario, es importante destacar el servicio integral que un broker inmobiliario ofrece a sus clientes. Este servicio abarca una serie de elementos fundamentales, que incluyen un análisis exhaustivo del mercado, una precisa valoración de propiedades y terrenos, y la capacidad de proporcionar recomendaciones y orientación estratégica a los inversionistas y clientes en relación a sus inversiones. Estas acciones se basan en una sólida comprensión de las tendencias inmobiliarias vigentes en el mercado, lo cual permite al broker inmobiliario brindar un servicio personalizado y ajustado a las necesidades y objetivos específicos de sus clientes.

Experiencia al cliente

En un mundo completamente dinámico y cada vez con exigencias mucho más elevadas, y sobre todo una inmobiliaria al tratar directamente con personas, debe convertir cada espacio

en una experiencia, desde el momento en que se contacta la persona con la empresa, al momento que realiza una visita guiada a las viviendas hasta después de su compra. Dentro de esta se incluye a la tecnología como soporte para brindar una nueva experiencia de compra.

A continuación, se presentan una serie de potenciales problemas, los cuales servirán para tomar medidas de prevención y control.

- Competencia considerable en el uso de estrategias de marketing digital
- Actualización y/o cambio frecuente de los algoritmos de búsqueda en las distintas plataformas digitales.
- No se puede estandarizar la experiencia del cliente, cada uno cuenta con su propia expectativa.
- Los clientes podrían encontrar fallas de obra, desembocando su frustración con la inmobiliaria.
- Se pueden generar cambios en los reglamentos y leyes cada cierto tiempo, lo que obliga a estar actualizado constantemente.

Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio

En el país actual de residencia, Ecuador, lamentablemente no existen bases de datos actualizadas y mucho menos información específica que una empresa desearía saber para poder llevar a cabo estudios mucho más acercados a la realidad. Es por ello, que representar exactamente la demanda actual se convierte en un problema. No obstante, en base a los datos únicos obtenidos en INEC, es que se puede trabajar realizando una serie de filtraciones para acercarse a la realidad del modelo de negocio. Siendo así, que, la demanda de interés dado el modelo de negocio, comprenderá a personas entre los 25 a 45 años de edad, tanto hombres como mujeres, en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay.

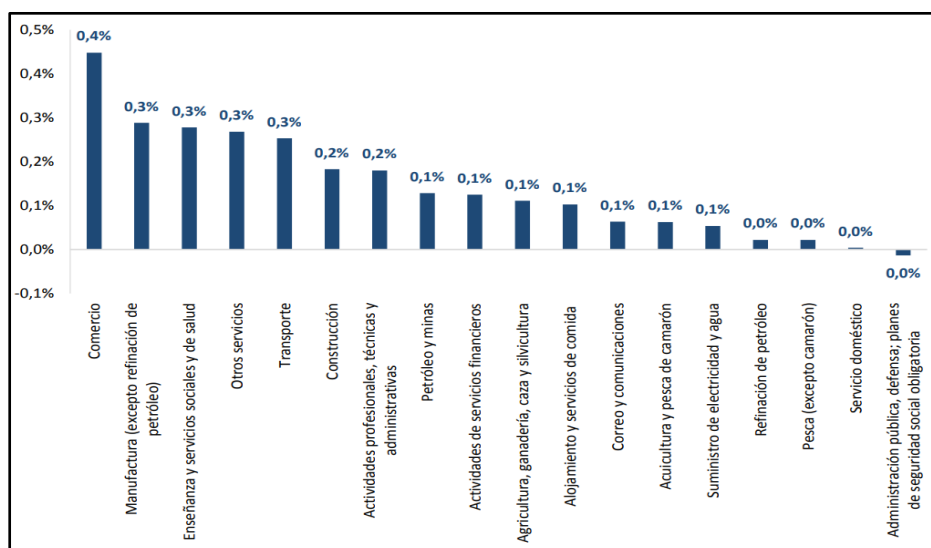
Sector Económico a estudiar

La industria inmobiliaria en Ecuador, cuyo código CIIU es L6820.01. Según esta clasificación, este código abarca las actividades relacionadas con la compra, venta, alquiler y gestión de bienes inmuebles propios o arrendados por cuenta propia. Esto incluye la intermediación en la compra, venta y alquiler de propiedades, así como la administración y gestión de inmuebles (INEC, 2012). Dado que representa una parte significativa del producto interno bruto (PIB) y genera empleo directo e indirecto en Ecuador, el sector inmobiliario juega un papel importante en la economía del país.

A continuación, se muestra un gráfico en el que muestra a la industria inmobiliaria representada dentro del mismo como “Otros Servicios” con un aporte del 0,3% en crecimiento al PIB para el año 2022 (BCE, 2022a).

Figura 4

Contribución al crecimiento del PIB por industria 2022



Nota: En la figura 4 se muestra la contribución al crecimiento del PIB por cada una de las industrias en Ecuador. Tomado de: (BCE, 2022b).

Además, se ha presenciado un crecimiento constante debido a la demanda de viviendas, la inversión en el sector, el desarrollo de proyectos urbanísticos y el aumento de remesas del extranjero. Sin embargo, se presenta como un desafío debido a la competencia, las regulaciones y los cambios en las preferencias de los consumidores. La adopción de tecnologías y métodos innovadores puede mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios inmobiliarios. En general, el mercado inmobiliario de Ecuador ofrece grandes oportunidades para crear y desarrollar modelos de negocios sólidos.

Definir si es nuevo negocio o ya existente

Una empresa inmobiliaria pertenece a un giro de negocio ya existente desde hace varios años atrás. No obstante, la incorporación de nuevas metodologías y el uso de nuevas tecnologías digitales enfocadas en brindar una experiencia visual y emocional al cliente, permite cambiar el enfoque del modelo de negocio dentro del campo inmobiliario, como es el caso del presente proyecto. Transformando la compra-venta tradicional de inmuebles. Con una visión que va más allá de vender una casa, si no, más bien, compartir el compromiso, trabajo y esfuerzo en cada detalle.

CAPITULO III

Identificación y desarrollo de oportunidades de negocio: análisis de ventajas competitivas y escalabilidad.

Construcción de Línea de Base

Levantamiento

La recopilación de datos e información se desarrolló siguiendo un enfoque descriptivo y exploratorio dividido en tres etapas consecutivas. La primera etapa, abarcó la utilización de fuentes secundarias, lo que conllevó una investigación exhaustiva de la situación actual del

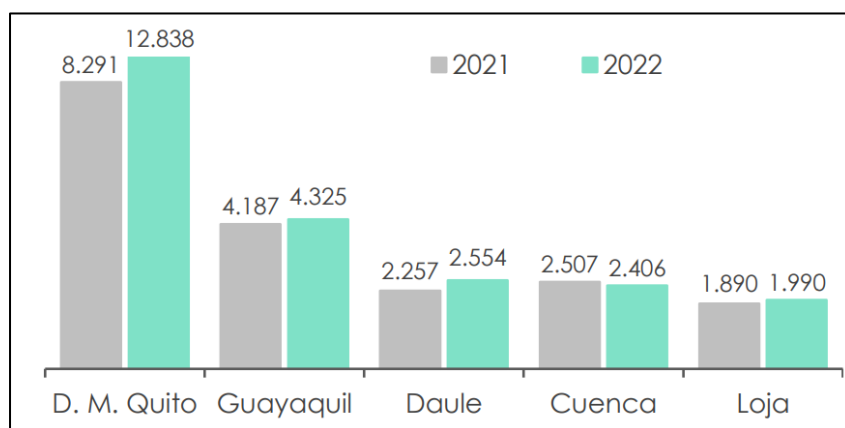
mercado inmobiliario. La segunda etapa, mediante un enfoque cualitativo, caracterizado por la realización de entrevistas a constructores, con el propósito de obtener una perspicacia más profunda. La tercera etapa, responde a un enfoque cuantitativo, en la que se recopilaron datos primarios mediante la implementación de una encuesta dirigida a los potenciales clientes entre 25 a 45 años de edad.

Ubicación del área de estudio

La presente investigación toma lugar en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, en la región Sierra del Ecuador. La ciudad se encuentra en la cuarta posición de cantones con mayor número de viviendas a construir (INEC, 2023).

Figura 5

Número de viviendas a construir por principales cantones



Nota: La figura 5 muestra el número de viviendas a construir de las principales ciudades del Ecuador comparadas entre el periodo 2021 y 2022. Tomado de: Estadísticas de Edificaciones INEC 2022.

Muestra

La selección de la muestra se basará en el análisis de datos estadísticos provenientes de la "Superintendencia de Economía Popular y Solidaria," la cual desempeña la función de organismo técnico encargado de la supervisión y regulación de las entidades que integran el sector Financiero Popular y Solidario (SEPS, 2023). Cabe destacar que la entidad financiera denominada "Mutualista Azuay" está sujeta a dicho organismo, lo cual reviste una significativa relevancia para el propósito de la presente investigación. Este interés se justifica en virtud del hecho de que "Mutualista Azuay" se posiciona como líder en el mercado de créditos hipotecarios para el sector inmobiliario y, adicionalmente, implementa un programa de reconocimiento destinado a las inmobiliarias en función de la cantidad de transacciones gestionadas, otorgando incentivos en forma de puntos canjeables por viajes, electrodomésticos, alimentos, bonos, entre otros. Asimismo, es imperativo subrayar que un

factor determinante en la elección de esta institución radica en la disponibilidad de información pública confiable y actualizada proporcionada por el organismo regulador antes mencionado. Para el cálculo del tamaño de la muestra, la presente investigación se enfocará en los datos estadísticos del tipo de crédito “VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL” por sus siglas (V.I.P) ya que este tipo de crédito aplica para viviendas nuevas valuadas hasta un valor de \$103.000, y que en su mayoría son adquiridos por familias millennials, dada su baja tasa de interés que va desde (4,88%), y como incentivo para la compra de su primera vivienda.

A continuación, se presenta los datos estadísticos reales y proyectados traducidos en el número de operaciones crediticias correspondientes a los años 2021, 2022, 2023 (Hasta el 30 de septiembre) con proyecciones hasta el 2030.

Tabla 5

Número de Créditos Hipotecario con crédito VIP por periodo

	Años	Periodos	Número de Créditos Hipotecarios VIP
Real	2021	1	266
Real	2022	2	266
3 últimos meses proyectados	2023	3	308
Proyectado	2024	4	355
Proyectado	2025	5	401
Proyectado	2026	6	447
Proyectado	2027	7	493
Proyectado	2028	8	538
Proyectado	2029	9	584
Proyectado	2030	10	630

Nota: La tabla 5 muestra el número de créditos hipotecarios VIP por periodo desde el 2021, estos datos son reales hasta el mes de septiembre de 2023, y los últimos 3 meses del presente periodo son proyectados. Datos numéricos tomados de: SEPS. Elaboración: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

La muestra para la investigación se determinará utilizando la fórmula de cálculo propuesta por Murray y Larry (Spiegel & Stephens, 2009). Garantizando la representatividad de los datos recopilados (2).

Tabla 6

Cálculo tamaño de la muestra

Población: Personas que comprarán viviendas nuevas en Cuenca en el 2024		355
Nivel de Confianza	Za	1,96
Probabilidad de éxito	p	0,5
Probabilidad de fracaso	q	0,5
Error Muestral	d	5%
Muestra		185

Nota: La tabla 6 muestra el cálculo del tamaño de la muestra para la presente investigación.

Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

A continuación, se muestra la fórmula pertinente:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) * + Z_a^2 * p * q}$$

$$n = \frac{355 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (355 - 1) * + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 185$$

Instrumento

La realización del instrumento, para la recolección de datos primarios se efectúa de dos formas: La primera se usará encuestas no personales descriptivas (Abascal & Grande, 2005), ya que se efectúan electrónicamente mediante el envío digital a los encuestados por medio de un enlace, sin la necesidad de estar frente al encuestado, evitando interferir en las respuestas y optimizando costos (Abundis Espinosa, 2016). Los tipos de pregunta que conforman el instrumento son de tipo cerradas, opción múltiple y dicotómicas (García Alcaraz et al., 2006).

El instrumento de investigación se compone de un total de 16 preguntas, cada una de las cuales se ha estructurado cuidadosamente para abordar distintos aspectos relevantes. Las preguntas 1 a la 7 se orientan hacia la obtención de información relacionada con las características de nuestro grupo de interés. Por otro lado, las preguntas 8 y 9 están destinadas a desentrañar las necesidades que prevalecen en dicho segmento. Asimismo, las preguntas 10 y 11 han sido diseñadas con el propósito de analizar las preferencias en los potenciales compradores. Las preguntas 12, 13 y 14, tienen el fin de arrojar luz sobre los comportamientos que guían a los individuos en el proceso de compra de una vivienda. Por último, las preguntas, 15 y 16, están concebidas para profundizar en las percepciones de los clientes acerca de una empresa inmobiliaria.

La segunda parte del instrumento cuenta con la realización de una entrevista, la cual está conformada por un tipo de preguntas abiertas, en las que se busca que los partícipes

manifiesten libremente su opinión acerca de la pregunta base. Al igual que el anterior, cada pregunta fue desarrollada con el fin de responder a un tema principal. El instrumento de investigación se compone de un total de 7 preguntas abiertas. La pregunta 1 está orientada a conocer la situación actual del mercado inmobiliario en la ciudad de Cuenca, desde la perspectiva del constructor. La pregunta 2, está destinada a comprender cuales son las expectativas de los constructores con respecto a una empresa inmobiliaria. La pregunta 3, 4, 5 y 6 están concebidas para profundizar sobre el servicio y la relación que existe entre una empresa constructora y una inmobiliaria. Por último, la pregunta 7, busca demostrar la utilidad y rentabilidad que la empresa inmobiliaria percibiría por cada venta.

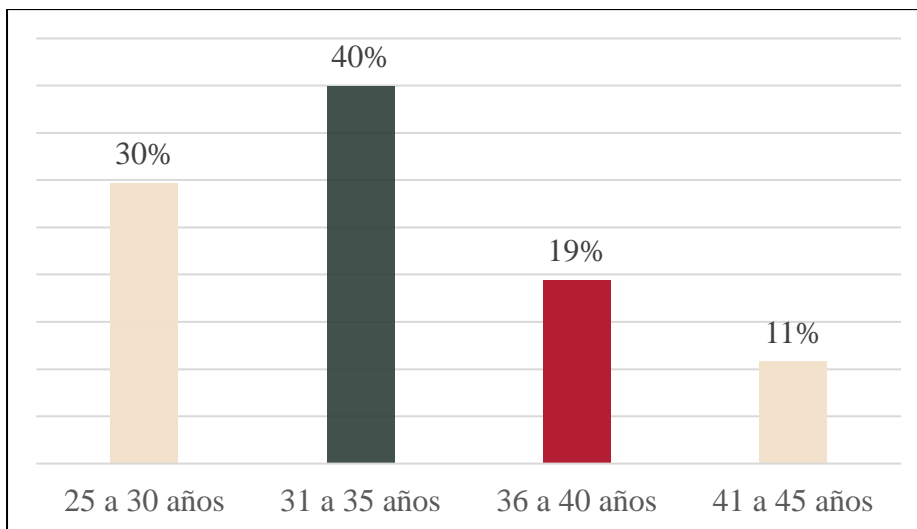
Análisis de los datos

Para la recopilación de los datos de la encuesta se procederá mediante la plataforma Web Jotform, la cual permite enviar y recibir en reportes los resultados. A su vez, con dicha información recolectada se procederá a registrar en el software Microsoft Excel para sus respectivo análisis y material gráfico, elaborado por los autores.

Resultados Encuestas

Figura 6

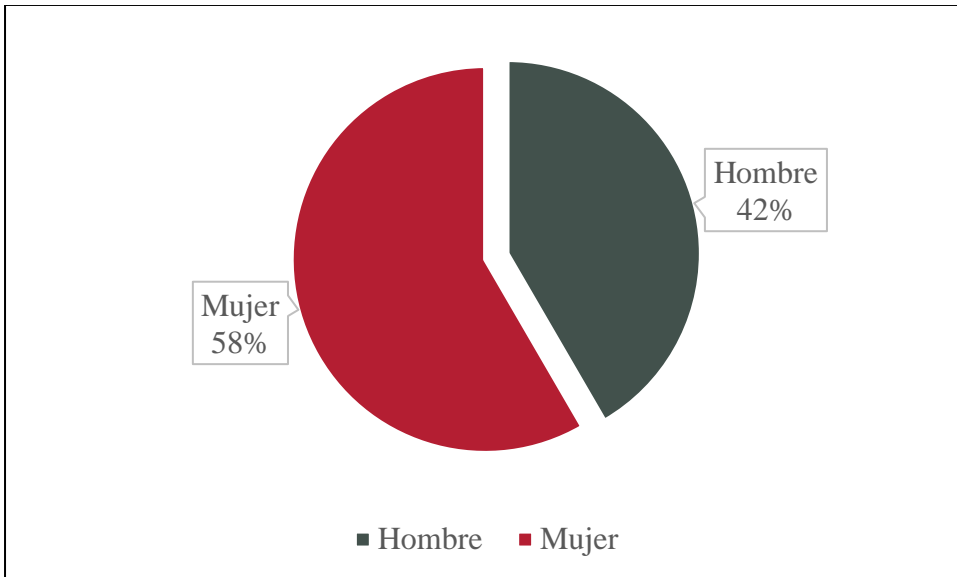
Pregunta No.1 Edad



Nota: La figura 6 muestra que el 40% de la muestra pertenece a un rango de edad entre 31 a 35 años de edad, siendo el grupo más representativo de la presente investigación.

Figura 7

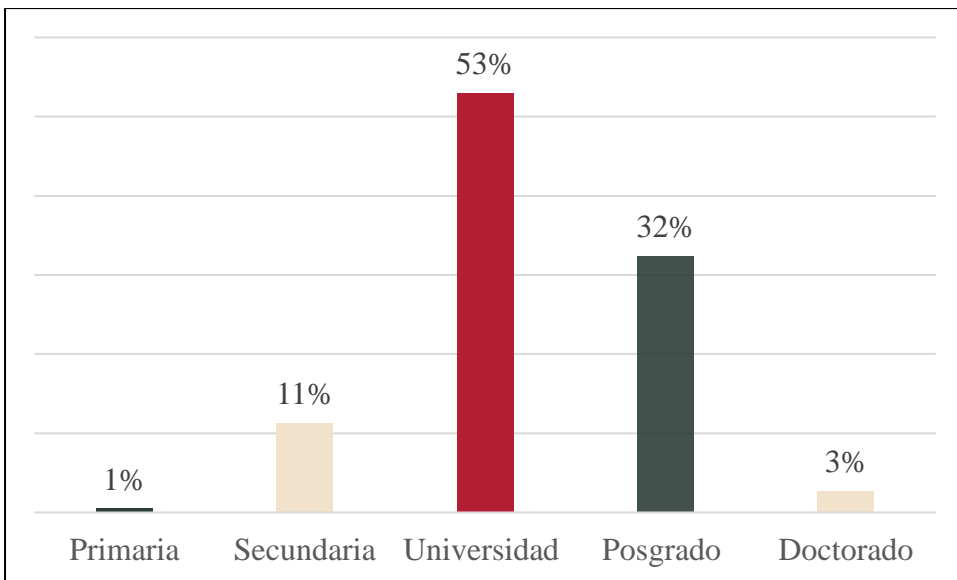
Pregunta No. 2 Sexo



Nota: La figura 7 muestra que el 58% de la muestra pertenece al sexo “Mujer” mientras que el 42% está representado por el sexo “Hombre”.

Figura 8

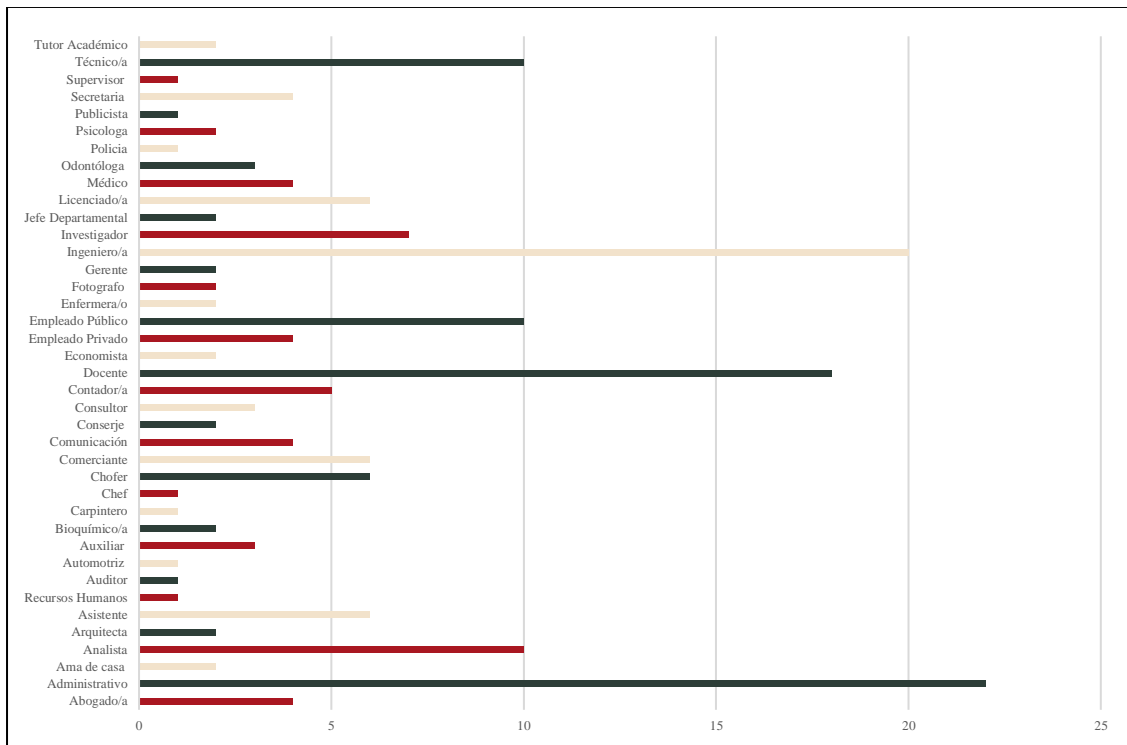
Pregunta No.3 Nivel de Educación más Completado



Nota: La figura 8 muestra el nivel de Educación más completado por la muestra, siendo así, que, el nivel de “Universidad” ocupa un 53%, seguido de un 32% del nivel “Posgrado”.

Figura 9

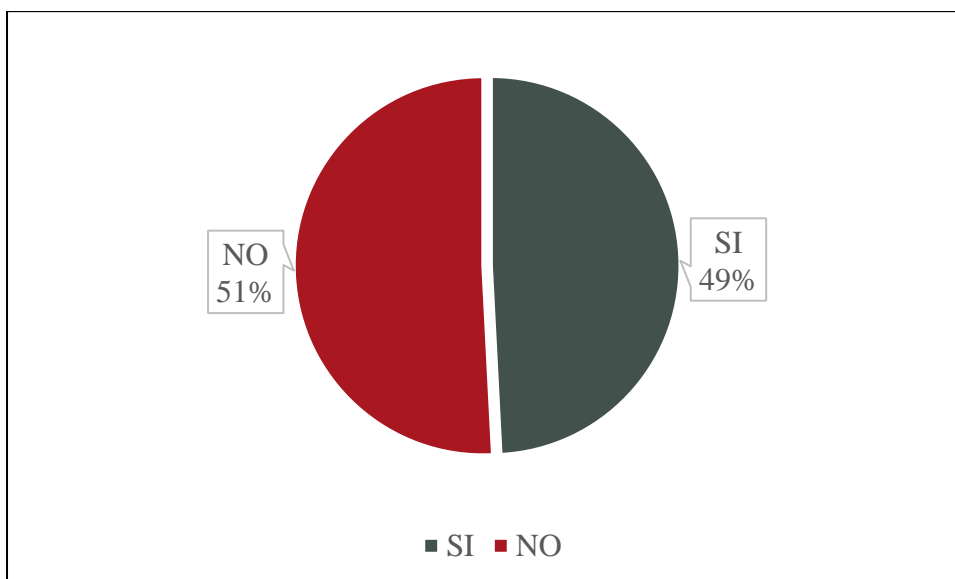
Pregunta No.4 Ocupación y/o Profesión



Nota: La figura 9 muestra las diferentes ocupaciones y/o profesiones de las personas que pertenecen a la muestra.

Figura 10

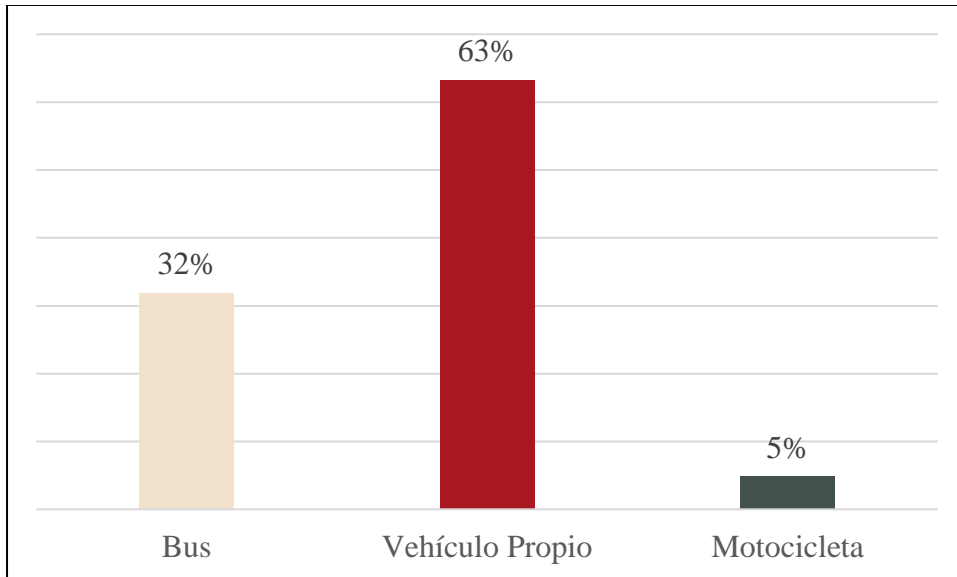
Pregunta No.5 ¿Tiene Hijos/as?



Nota: La figura 10 muestra una mínima diferencia entre la tenencia de hijos/as o no. Dado que el 49% de la muestra posee hijos/as y el 51% NO.

Figura 11

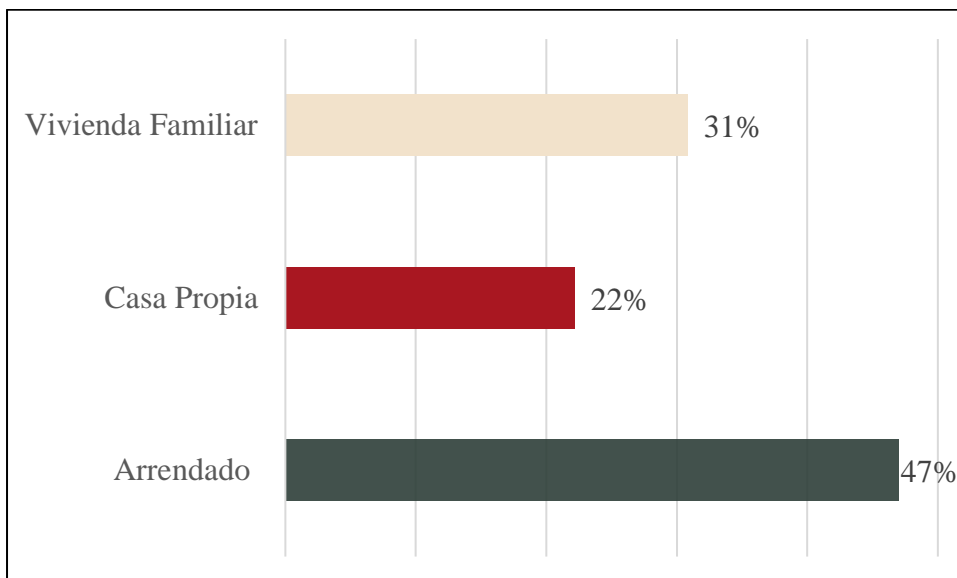
Pregunta No. 6 Indique su Método de Transporte



Nota: La figura 11 muestra que el 63% de las personas que pertenecen a la muestra cuentan con un Vehículo Propio como su medio de transporte habitual, seguido de un 32% de personas que utilizan transporte público, específicamente “Bus” como su medio de transporte.

Figura 12

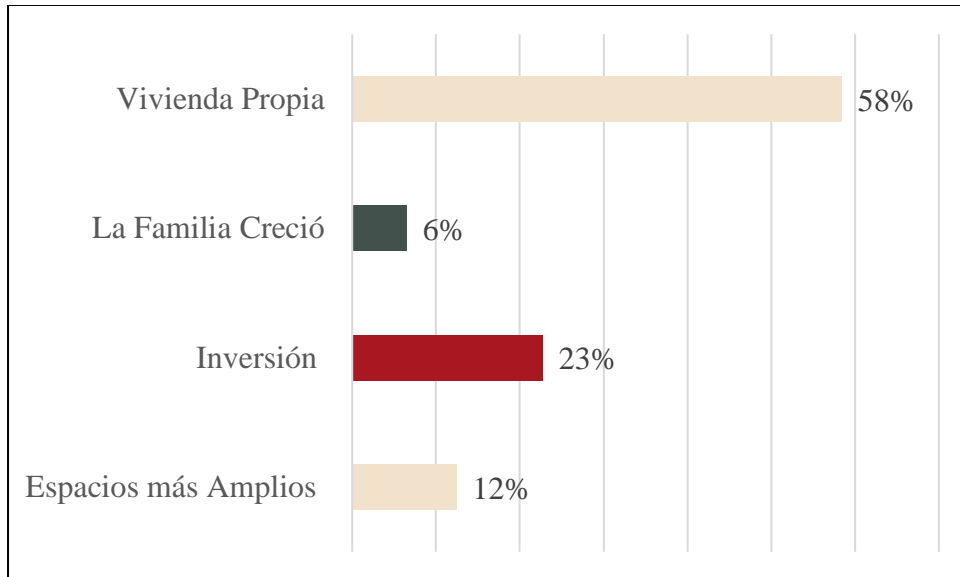
Pregunta No. 7 Actualmente, el lugar donde usted reside es:



Nota: La figura 12 muestra que el 47% de las personas actualmente residen en un inmueble arrendado. Seguido por un 31% de personas que residen en una “Vivienda Familiar”, es decir, en casa de sus padres o de algún familiar.

Figura 13

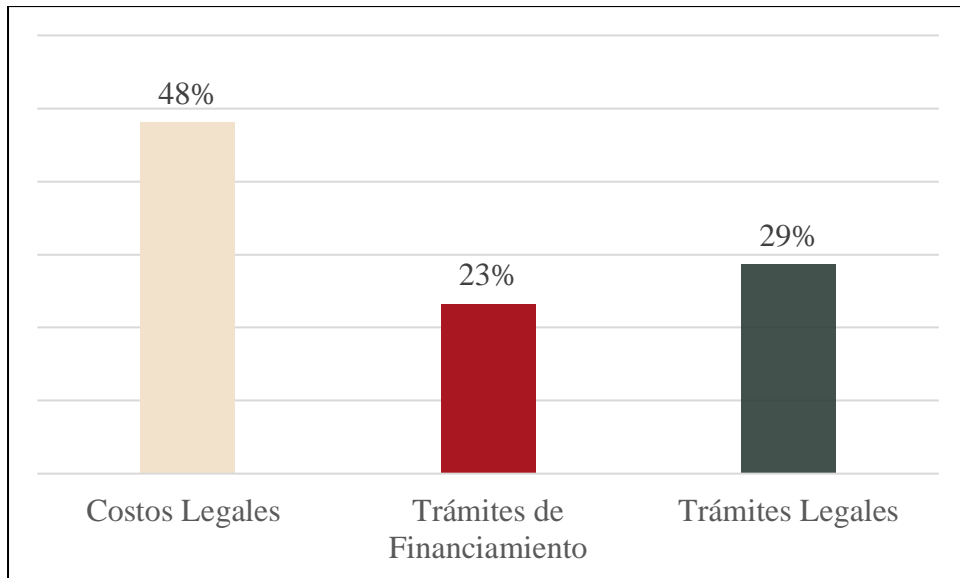
Pregunta No. 8 ¿Cuál es la principal razón para comprar una vivienda nueva?



Nota: La figura 13 muestra que un 58% de las personas tienen como principal razón para comprar una vivienda nueva la de tener su “Vivienda Propia”.

Figura 14

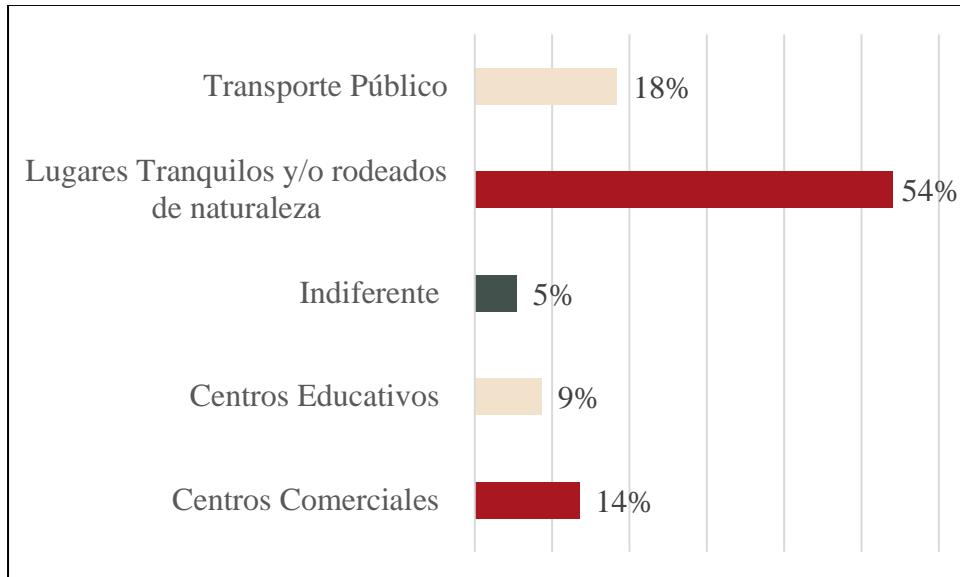
Pregunta No. 9 ¿Qué tipo de información usted cree que NO conoce al comprar una casa?



Nota: La figura 14 muestra que hay un desconocimiento en su mayoría sobre los “Costos Legales” con un 48%, seguido de un desconocimiento de los “Trámites Legales” ocupando un 29%.

Figura 15

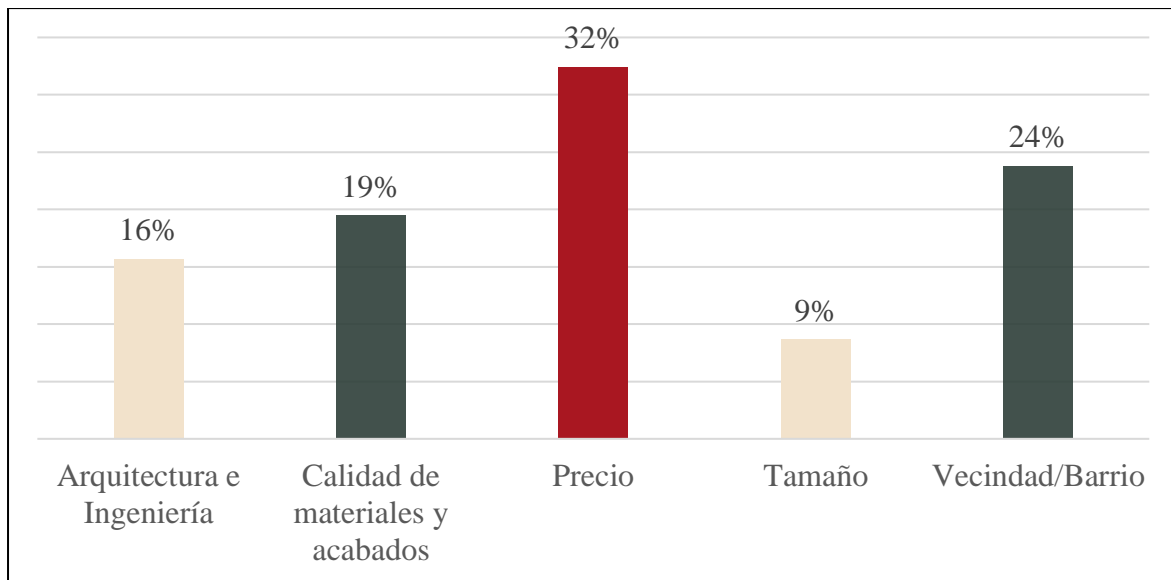
Pregunta No. 10 Cuando analiza una vivienda, prefiere la cercanía a:



Nota: La figura 15 muestra que existe un 54% de preferencia de las personas sobre la cercanía a “Lugares Tranquilos y/o Rodeados de Naturaleza”.

Figura 16

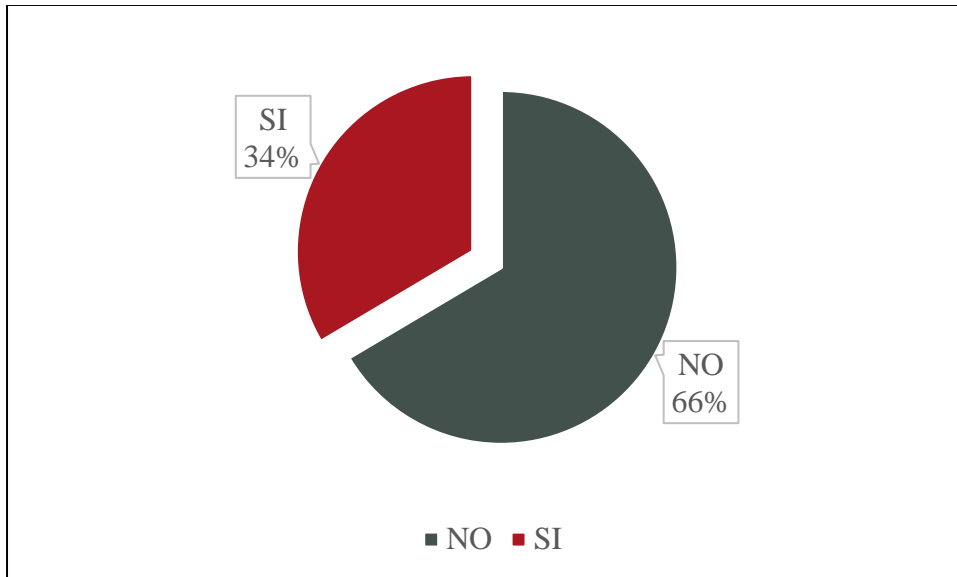
Pregunta No. 11 ¿Qué factor es más importante para usted al elegir una vivienda?



Nota: La figura 16 muestra que, en base a la encuesta, existe una alta preferencia a elegir una vivienda en base al “Precio” (32%), llevado de la mano de la “Vecindad/Barrio” (24%).

Figura 17

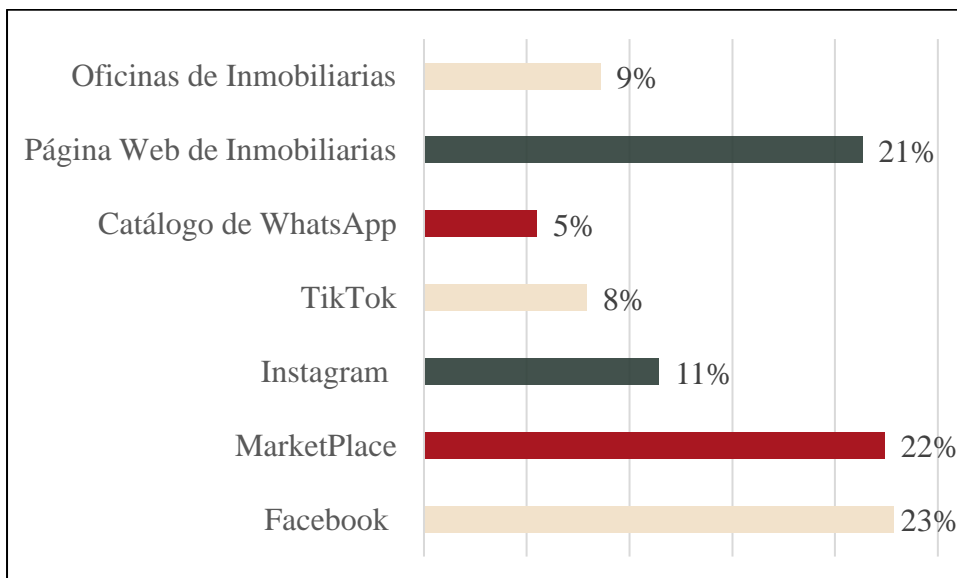
Pregunta No. 12 ¿Usted ha buscado asesoramiento por parte de una empresa inmobiliaria?



Nota: La figura 17 muestra que las personas en su mayoría NO han buscado asesoramiento por una empresa inmobiliaria a la hora de comprar una casa, con un 66%.

Figura 18

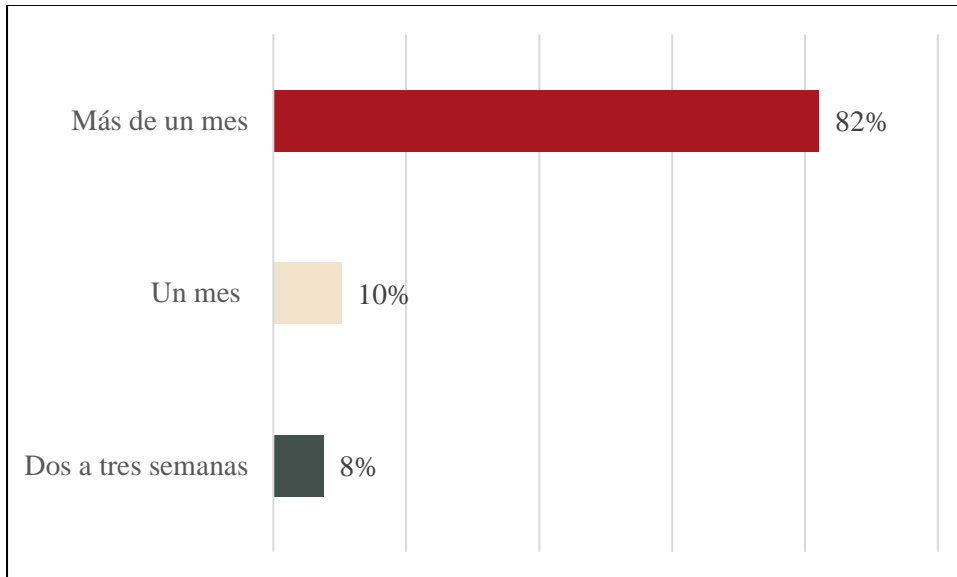
Pregunta No. 13 Al momento de buscar una propiedad. ¿Qué canales o plataformas utiliza principalmente? Seleccione MÁXIMO 3.



Nota: La figura 18 muestra que el comportamiento de las personas al momento de buscar una propiedad es mediante las plataformas de Facebook (23%), MarketPlace (22%) y Página Web de Inmobiliarias (21%).

Figura 19

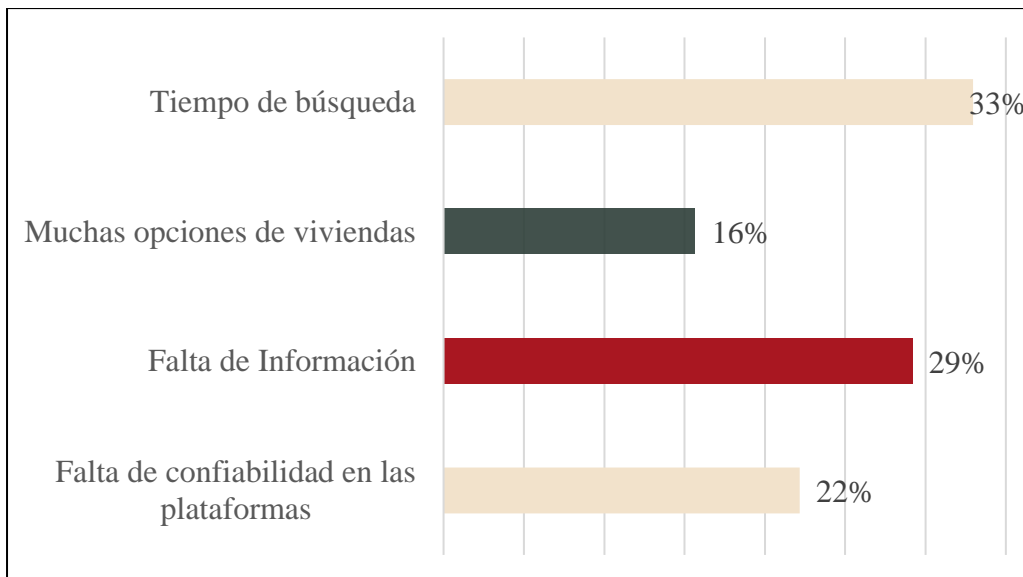
Pregunta No. 14 ¿Cuánto tiempo le toma decidir si compra una vivienda o no?



Nota: La figura 19 muestra que el comportamiento de las personas para tomar una decisión sobre comprar una vivienda es de “Más de un mes” con un 82%.

Figura 20

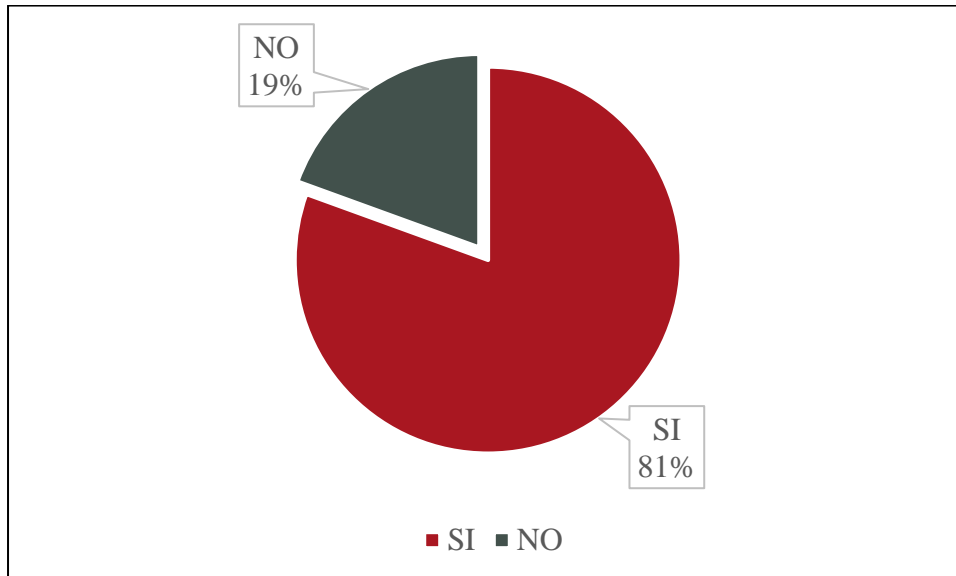
Pregunta No. 15 ¿Qué problema se le ha presentado al momento de buscar una vivienda?



Nota: La figura 20 muestra que la percepción de las personas sobre los problemas que se les ha presentado al momento de buscar una vivienda es el “Tiempo de Búsqueda” (33%) y la “Falta de Información” (29%).

Figura 21

Pregunta No. 16 Para la compra de su vivienda ¿Usted contrataría los servicios de una empresa inmobiliaria?



Nota: La figura 21 muestra que existe una alta predisposición de las personas por contratar los servicios de una empresa inmobiliaria, con un 81% de aceptabilidad.

Resultados Entrevistas

Estado Actual del Mercado Inmobiliario en Cuenca

Los constructores independientes expresaron un consenso general sobre la situación actual del mercado inmobiliario en Cuenca. Se observa una disminución en la demanda de propiedades en comparación con años anteriores. Esta disminución es atribuida a la situación económica del país y al incremento en el número de constructores, lo que ha conducido a una mayor competencia y una abundante oferta en el mercado.

La situación política y económica actual también ha generado incertidumbre, lo que a su vez ha provocado una pausa en la demanda y la oferta de propiedades. La relación entre la demanda y la oferta en el mercado inmobiliario de Cuenca se ha vuelto más compleja y se caracteriza por la existencia de una alta oferta de viviendas.

Expectativas de los Constructores de las Empresas Inmobiliarias

En cuanto a las inmobiliarias, los constructores independientes resaltaron las expectativas y cualidades que valoran al establecer relaciones comerciales con estas empresas. La seriedad y la puntualidad en las citas de negocios se consideran fundamentales. La rapidez y confiabilidad que las inmobiliarias brindan al proceso de venta son altamente apreciadas.

Algunos constructores aspiran a que las inmobiliarias sean ágiles y capaces de gestionar ventas de manera independiente, permitiendo a los constructores centrarse en la

construcción. Sin embargo, se observa cierta reticencia a otorgar la exclusividad de ventas a una sola inmobiliaria, ya que esto podría resultar en retrasos en el proceso de venta.

Trabajo con Inmobiliarias

La cantidad de inmobiliarias con las que los constructores independientes colaboran varía de un constructor a otro. Algunas constructoras independientes trabajan exclusivamente con una empresa inmobiliaria, mientras que otros tienen relaciones comerciales con varias inmobiliarias, basadas en relaciones sólidas que han desarrollado a lo largo del tiempo.

Consejos para Emprender una Inmobiliaria en Cuenca

Cuando se les preguntó acerca de consejos para emprender una inmobiliaria en Cuenca, los constructores independientes brindaron una serie de recomendaciones. Resaltaron la importancia de la perseverancia, la paciencia y la inversión en publicidad para captar clientes y crear un nombre en el mercado. Se sugirió el uso de redes sociales como herramienta para llegar a un público más amplio y diversificado. Además, se enfatizó la necesidad de mantener una alta responsabilidad y seriedad en el trabajo, estableciendo relaciones de confianza con los clientes.

Relaciones Exitosas con Constructores Locales

Los constructores destacaron que las relaciones exitosas con los constructores locales se basan en la transparencia, la responsabilidad y la seriedad en el trabajo. Las inmobiliarias deben demostrar un alto nivel de confiabilidad y garantizar a los clientes una experiencia segura y libre de preocupaciones. La relación debe ser sólida y basada en la seriedad, lo que permite a ambas partes beneficiarse mutuamente.

Comisiones a Inmobiliarias

La comisión que se paga a las inmobiliarias por la venta de una vivienda nueva varía según múltiples factores. La comisión puede basarse en el valor de venta de la propiedad y otros elementos, como la forma de pago. La mayoría de los constructores independientes indicaron que manejan comisiones que generalmente no superan el 3%. Algunos constructores optan por utilizar un enfoque de valor fijo en lugar de porcentajes, basándose en el precio y características específicas de la propiedad.

Resumen

En resumen, las entrevistas con constructores independientes en Cuenca ofrecen una visión esclarecedora del estado actual del mercado inmobiliario, las relaciones con inmobiliarias y las perspectivas de los constructores. A pesar de los desafíos actuales, las relaciones de negocios se sustentan en la seriedad, la confiabilidad y la agilidad. Además, se prefiere no otorgar primicias a una sola inmobiliaria para evitar posibles retrasos en el proceso de venta. Las relaciones comerciales exitosas se basan en la transparencia y la garantía de los constructores. Finalmente, la comisión pagada a las inmobiliarias es un factor variable y depende del valor de la vivienda vendida y otros factores específicos.

CAPITULO IV

Plan Organizacional**Filosofía empresarial****Propósito**

Ser el partner estratégico de nuestros colabores y acreedores

Misión

Nuestra misión consiste en facilitar la compra de viviendas nuevas por parte de familias (2) de la ciudad de Cuenca, Ecuador (3). Así como, impulsar los proyectos de los constructores a través de nuestra plataforma Web (2). Colocamos integralmente las necesidades y requerimientos de nuestros valiosos clientes en el centro de nuestra operación (1). Incorporamos tecnología de vanguardia en todos nuestros procesos (4) con el objetivo de enriquecer tanto la experiencia visual como emocional (7). La transparencia y comprensión de las exigencias forman parte de nuestro principio empresarial (6). Lo que nos permite proyectar una imagen cercana, (8) fomentando relaciones sólidas con nuestros colaboradores y acreedores (9). A la par que creamos valor financiero y rentabilidad sostenible para nuestra empresa (5).

Visión

Convertirnos en la empresa inmobiliaria socia de las familias cuencanas en la realización de sus sueños de tener una vivienda nueva, superando las expectativas y forjando un futuro próspero en cada uno de nuestros colaboradores. Así como ser la empresa amiga y estratégica de los profesionales dedicados a la construcción para el 2027.

Valores

Compromiso: Acompañar a nuestros clientes durante todo el proceso de compra de una vivienda, brindándoles asesoramiento y/o soluciones personalizadas que satisfagan sus necesidades.

Consistencia: En un mercado dinámico y competitivo, la perseverancia nos permite buscar oportunidades y adaptarnos a las nuevas condiciones, mirando siempre al largo plazo.

Servicio al Cliente: Brindamos y agilitamos la búsqueda de una vivienda nueva en base a las características y necesidades de cada familia. Construyendo relaciones sólidas y la confianza necesaria en una transacción tan importante como la compra.

Transparencia: Generamos confianza y credibilidad al brindar información clara y honesta sobre la vivienda, procesos, costos legales y otros aspectos relevantes.

Calidad Humana: Empatía y respeto por las exigencias de cada familia. Tratar a los clientes y colegas con calidez y consideración para crear un ambiente agradable.

Puntualidad: Respeto con el tiempo hacia nuestros clientes y colaboradores. Comprendemos que buscar una propiedad implica ir a diferentes lugares y cada minuto es

importante. Aprovechando al máximo el tiempo para tomar decisiones informadas de forma eficiente.

Tiempo de Calidad en Familia: Los momentos con la familia son sumamente valiosos y tienen un impacto importante en el desarrollo personal, emocional y social de cada miembro de la familia. Es por eso que nos esforzamos por establecer un ambiente laboral que permita a nuestros colaboradores disfrutar de tiempo de calidad con sus seres queridos.

Balanced Scorecard

Tabla 7

Balanced Scorecard

<i>Balanced Scorecard</i>		KPI	Actividades
	Área de Objetivos Estratégicos		
Cientes	Realizar un programa de mejora continua centrado en el servicio y la satisfacción del cliente.	Índice de Satisfacción del Cliente	Encuestas, retroalimentación directa, o comentarios de los clientes.
Procesos Internos	Implementar el uso de tecnología de vanguardia para optimizar procesos internos y mantenerse al tanto de las tendencias del mercado.	Porcentaje Eficiencia Operativa	Gestión de Procesos, gestión de propiedades, herramientas de visualización virtual.
Formación y Desarrollo	Realizar capacitaciones mensuales sobre cambios en ámbitos legales, formación en ventas, servicio al cliente. Con el fin de enriquecer el capital humano.	Número de capacitaciones mensuales	Programar en el calendario los temas a impartirse.
Finanzas	Aumentar la rentabilidad a través del incremento de las ventas de viviendas y la implementación efectiva de controles financieros.	Margen de Beneficio por Venta	Revisar los costos operativos, gastos y estructura de comisiones para identificar áreas de mejora en la rentabilidad.

Nota: La Tabla 7 muestra el Balanced Scorecard de la Inmobiliaria. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Organigrama

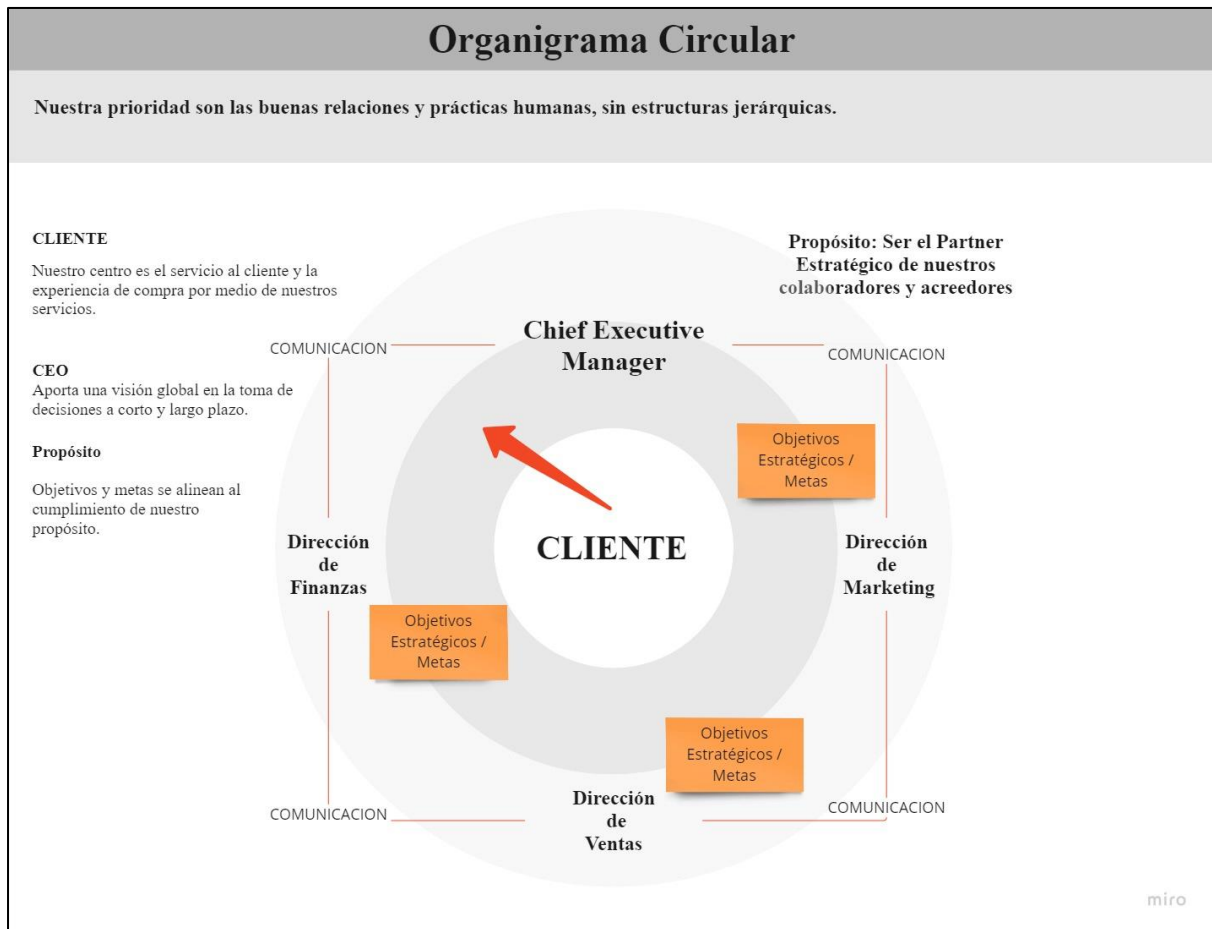
En el presente modelo de negocio se ha optado por un organigrama de estructura circular con fundamentos sólidos en la misión de la empresa inmobiliaria, dado que sitúa de manera integral las necesidades y requerimientos de los valiosos clientes en el epicentro de todas sus operaciones. Convirtiendo a los clientes en el punto focal. Como resultado, las distintas direcciones e incluso el CEO, se ubican en un mismo nivel jerárquico, lo que contribuye a la eliminación de la burocracia jerárquica.

La estructura de este modelo de organigrama facilita una comunicación fluida y eficiente entre las direcciones, promoviendo una toma de decisiones ágil y eficiente. A pesar de la igualdad jerárquica, el CEO es la persona encargada de tomar decisiones a corto y largo plazo.

El propósito fundamental es que las estrategias, objetivos y metas converjan en sinergia, permitiendo a la empresa inmobiliaria cumplir con su propósito de ser.

Figura 22

Organigrama Circular Modelo de Negocio



Nota: La figura 22 muestra un organigrama circular para el presente modelo de negocio.

Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Descripción y perfil del cargo

A continuación, se muestran las descripciones, perfiles y procesos de cada cargo:

Tabla 8

Cargo Dirección de Ventas

Cargo:		Dirección de Ventas	
Descripción	Perfil	Procesos	
Diseñar y ejecutar planes de ventas efectivos, y garantizar la satisfacción de los clientes a lo largo de su proceso de compra.	* Liderazgo	* Planificación y ejecución de estrategias de ventas	
	* Empatía y Escucha a las personas	* Gestionar el portafolio de viviendas	
	* Resiliencia	* Captación de viviendas	
	* Perseverancia	* Gestionar portafolio de clientes	
	* Compromiso	* Análisis y tendencias del mercado inmobiliario	
	* Habilidades de comunicación	* Colaboración Interdepartamental	
	* Conocimientos Técnicos en Ventas de viviendas		

Nota: Elaborado por Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Tabla 9

Cargo Dirección de Marketing

Cargo:		Dirección de Marketing	
Descripción	Perfil	Procesos	
Gestión, planificación y ejecución de estrategias de marketing, la supervisión de campañas publicitarias, el análisis de datos y tendencias de mercado, y la colaboración con otros departamentos para garantizar una estrategia cohesionada.	* Mucha Creatividad	* Planificación y ejecución de estrategias de marketing.	
	* Compromiso.	* Generar leads y maximizar la participación en el mercado.	
	* Relaciones Interpersonales.	* Gestión de campañas publicitarias en Facebook Ads, Google Ads, Meta Business y sitio Web.	
	* Valores y calidad humana.	* Análisis de datos estadísticos y tendencias de mercado.	
	* Conocimientos Sólidos en la materia.	* Planificación Calendario de Contenidos Redes Sociales.	
	* Uso de aplicaciones de diseño gráfico y edición de videos.	* Toma y edición de material visual.	
		* Gestión Presupuesto	

Nota: Elaborado por Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Tabla 10

Cargo Dirección de Finanzas

Cargo:		Dirección de Finanzas	
Descripción	Perfil	Procesos	
Asegurar que la empresa opere de manera eficiente y efectiva, al tiempo que cumple con los objetivos financieros y mantiene una rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> *Conocimiento sólido sobre finanzas, contabilidad * Conocimiento sobre políticas y regulaciones en el Ecuador * Habilidad para analizar posibles inversiones y presupuestos * Gestión Presupuestaria * Compromiso * Buena relación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> * Planificación y ejecución de estrategias de presupuestos e inversiones * Gestionar los movimientos bancarios, gastos, ingresos. * Generar informes financieros * Evaluar oportunidades de inversión * Analizar los presupuestos destinados a cada departamento 	

Nota: Elaborado por Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Tabla 11

Cargo CEO

Cargo:		CEO	
Descripción	Perfil	Procesos	
Establecer la visión estratégica de la empresa, liderar a todo el equipo y velar por la misión de satisfacer las necesidades de nuestro público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> *Conocimiento sólido sobre administración. * Resiliencia Calidad Humana * Liderazgo * Habilidad para motivar y comunicar al equipo * Conocimiento profundo sobre las tendencias del mercado inmobiliario * Resolver problemas con eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer objetivos y metas claras para el crecimiento de la empresa. * Formulación y Ejecución de Estrategias. * Identificar oportunidades de crecimiento y expansión. * Mantener relación solidas con los stakeholders. * Velar por la estabilidad financiera. * Asegurar que la empresa cumpla con todos los requerimientos legales. * Representar a la empresa. 	

Nota: Elaborado por Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Estructura Legal

Según el Código de Comercio (Supercias, 2019), en su Capítulo Tercero establece todas las normativas hacia el “Corretaje o Intermediación Mercantil”. De entre sus 20 artículos, se destacan para la presente investigación los siguientes:

“Art. 501.- Contrato de corretaje es aquel en el que una persona encarga a otra, que toma el nombre de corredor, la gestión de realizar un determinado negocio; y, en el evento de lograrlo tiene derecho a cobrar al cliente una retribución. El monto de la retribución es el

convenido por las partes y a falta de éste, o en caso de duda de los honorarios pactados, se estará a la tabla de honorarios fijada para el sector, o se aplicará el usual de la plaza. Al corredor se lo puede denominar intermediario, y las partes no están ligadas por una relación de dependencia, agencia, comisión o sistema de distribución.”

“Art. 502.- Se llama corredor a la persona que, teniendo capacidad para ejercer el comercio, por su especial conocimiento de los mercados, se ocupa como intermediario en la tarea de poner en relación a dos o más personas, con el fin de que celebren un negocio comercial, sin estar vinculado a las partes por relaciones de colaboración, dependencia, mandato o representación...”

“Art. 503.- Los corredores son personas, naturales o jurídicas, que reciben por escrito el encargo de ofertar o demandar contratos, actos y operaciones de carácter mercantil...”

En Ecuador, existe una Institución autorizada por las leyes ecuatorianas como la única reconocida a nivel nacional en otorgar las Licencias de Corredores Profesionales de Bienes Raíces, dicha institución tiene sus propias instalaciones en algunas ciudades del Ecuador, entre las más sobresalientes están: ACBIR GUAYAS, ACBIR PICHINCHA, ACBIR AZUAY. Para el otorgamiento de la licencia se debe realizar un curso que consta de varios módulos y al finalizar, la persona tiene autorización formal de realizar corretaje a nivel nacional. Además, esta licencia permitirá a la persona desarrollar sus actividades e inclusive formalizar una propia inmobiliaria.

Análisis PESTEL

Político

Estabilidad Económica: Hasta el 02 de octubre de 2023, el Banco Mundial expresaba que el país a pesar de haber reducido el déficit fiscal, aún posee una serie de desafíos estructurales dado el aumento de inseguridad por el crimen organizado y una incertidumbre política por el tema de las elecciones presidenciales anticipadas (Banco Mundial, 2023).

Políticas Gubernamentales: La arquitecta Johanna Robles manifiesta al diario la Hora en una entrevista que:

“se deben priorizar las obras con impacto social. Dado que estas requieren menos dinero que las mega obras dentro del portafolio gubernamental de atracción de la Inversión Extranjera Directa (IED)” (La Hora, 2022).

A esto se suma, que el presidente Lasso busca incentivar el crecimiento del sector inmobiliario incentivando las políticas favorables para personas que van a comprar su primera vivienda por medio de los créditos con tasa de interés subsidiada, mismas que serán destinadas para la compra de viviendas de interés público (VIP) e interés social (VIS), las mismas deben cumplir ciertos requisitos, así como, sus potenciales compradores.

Informalidad: En el país y en especial en la ciudad de Cuenca, existe una competencia desleal en cuanto al servicio que prestan empresas inmobiliarias, muchas de ellas no cuentan

con los permisos ni las licencias pertinentes para su funcionamiento. Inclusive se puede encontrar en redes sociales publicaciones de venta de viviendas desde perfiles falsos (Ramón, 2022c).

Política de Inversión del Estado: Según el Plan anual de Inversión (PAI), los sectores con más inversión en el 2023 son Obras e infraestructura (20%), Educación (18,30%), Seguridad (15,6%) y Salud (13,9%) (E. Tapia, 2022).

Económico

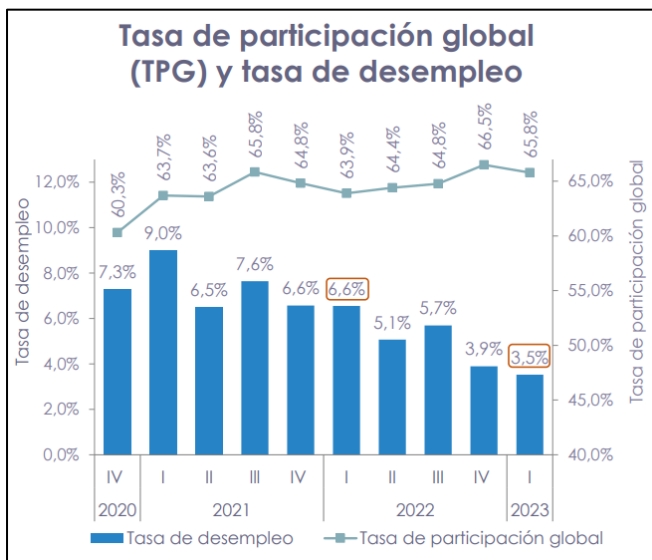
PIB Nacional: Según estadísticas del Banco Central del Ecuador (BCE) revelan que el Producto Interno Bruto de la industria de la construcción ha crecido un 3,5 por ciento en el primer trimestre de este año respecto al mismo periodo de 2022 (Medrano, 2023).

Tasa de Inflación: En el país existe continuación de la inflación y esta puede tener un efecto perjudicial en la industria de la construcción, ya que los constructores se verían obligados a vincular estos costos al precio final de las obras (Grupo Pasquel, 2023). Esto si es que no se llegase aprobar ninguna reforma que beneficie al sector de la construcción para la generación de más empleo.

Desempleo: Según cifras del INEC (2023a), se denota un decrecimiento de la tasa de desempleo a nivel de la ciudad de Cuenca, Ecuador.

Figura 23

Tasa de Participación global y tasa de desempleo



Nota: Tomado de: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU II Trimestre 2023

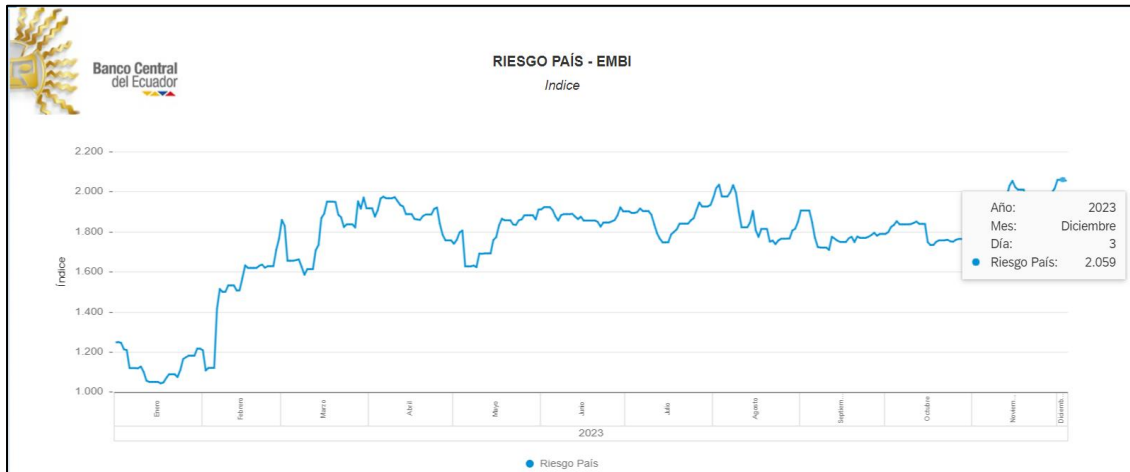
Riesgo País:

Después de la elección del candidato presidencial Daniel Noboa Azín, quien asumirá el cargo después de Guillermo Lasso, se observó una disminución inicial en el Riesgo País. Sin embargo, tras algunas conversaciones y al conocerse la situación económica heredada y el

precario estado de las finanzas públicas durante su mandato, los bonos volvieron a caer y actualmente el Riesgo País Ecuatoriano al 3 de diciembre de 2023 es de 2059 puntos (Álvarez, 2023).

Figura 24

Riesgo País – EMBI



Nota: Fuente: Banco Central del Ecuador

Un alto riesgo país provoca el encarecimiento de la financiación internacional, lo cual afecta a todos los sectores de la economía nacional: empresas, sector público, privado y financiero, entre otros. Según Naranjo, esto puede tener repercusiones en el empleo para los ciudadanos (Univero, 2023). A pesar de esto, existe una expectativa positiva respecto al nuevo mandatario en los próximos meses, debido a las nuevas reformas buscan solucionar la situación financiera actual del país, siendo estas pendientes de aprobación por parte de la asamblea.

Social

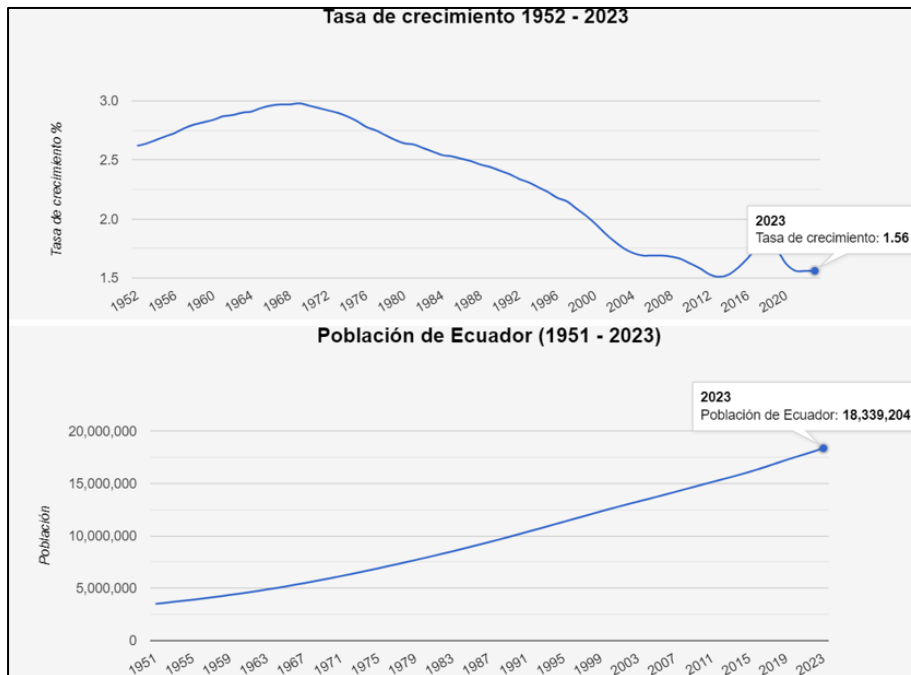
Tasa de Crecimiento Poblacional

En comparación con períodos anteriores, Ecuador ha experimentado una disminución en la tasa de crecimiento en los últimos 12 años. Esto implica que la población está aumentando, pero a un ritmo más lento. Una de las razones demográficas detrás de esto es el descenso en la tasa de fecundidad (INEC, 2023c).

A continuación, se presenta en la gráfica La tasa de Crecimiento Poblacional y la Cantidad de Población a la fecha.

Figura 25

Tasa de crecimiento y Población del Ecuador 1951 - 2023



Nota: Fuente: El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas.

El número promedio de personas por hogar en Ecuador es de 3,2, lo cual sugiere que actualmente tenemos hogares más reducidos. Además del tamaño, también se considera la estructura o tipo de hogares. Los hogares unipersonales aumentaron del 12,1% en 2010 al 16,7% en 2022, mientras que los hogares de dos personas aumentaron del 15,9% al 20,2%. Por otro lado, se espera que los hogares más grandes (con al menos 5 personas) disminuyan en un 10,1% entre 2010 y 2022. Con respecto a las condiciones de vida, 64 de cada 100 hogares tienen vivienda propia, ya sea pagada o remunerada, mientras que el 36% está alquilada o bajo cuidado (INEC, 2023b).

Nivel Promedio de Educación

Para el año 2021, la tasa de alfabetización creció en un 0,86% con respecto al período anterior, dando como resultado un total del 94,48% (Macrotrends, 2023).

Por otro lado, Ecuador ha logrado importantes avances en el acceso a la educación, sin embargo, aún hay desafíos significativos por superar en cuanto a la calidad y equidad en el aprendizaje. Según estadísticas de la UNESCO, durante la última década (2012 a 2020), la tasa de admisión a la educación preescolar se mantuvo constante en un 52%, aumentando sólo un 2% hasta alcanzar el 54%. La educación básica, por otro lado, ha mantenido una tasa de inscripción constante de alrededor del 92%, lo que resulta en un grupo de niños/as de un 8% que no se han integrado al sistema educativo. Aunque se han logrado significativos

avances en cuanto a la educación secundaria, con un incremento del 75% al 86% de la tasa neta de matriculación de 2012 a 2020, aún existe un número importante de jóvenes que necesitan ser integrados en nuestro sistema educativo para poder completar su formación. Por otro lado, el presupuesto educativo para universidades también se ha visto afectado con una disminución del mismo, lo que provoca que dichas entidades se vean apretadas a los recursos destinados para universitarios (J. González et al., 2023).

Estilo de Vida de la Población

El 62% de la población ecuatoriana se describe a sí misma como precavida y cuidadosa, analizando cuidadosamente los riesgos antes de tomar decisiones. Por otro lado, el 38% de la población se describe como arriesgada, asumiendo más riesgos en su comportamiento y decisiones diarias. Además, una gran parte de la población (39%) se posiciona en una posición neutral, entre las posturas ideológicas conservadoras y progresistas. En cuanto al valor de las cosas el 48% de la población lo hace por su utilidad y rentabilidad, mientras que para el 38% lo hace por la belleza y el placer. Finalmente, el 14% restante muestra una actitud indiferente hacia el valor de las cosas (Carrillo et al., s/f).

Tasa de Migración

Según el Gobierno de Panamá en su informe destaca que los ciudadanos ecuatorianos son el segundo grupo más numeroso que ha cruzado la peligrosa selva del Darién en el año 2023. De acuerdo con este informe, durante los primeros siete meses de este año, más de 248.901 migrantes han cruzado esta región, lo que supera la cantidad registrada durante todo el año 2022. En ese año, aproximadamente 29.000 ecuatorianos fueron contabilizados mientras cruzaban esta selva, una cifra proporcionada por la oficina de Migraciones de Panamá (M. A. González, 2023).

Tecnológico

Durante el año 2023, el enfoque de las empresas en Ecuador hacia la transformación digital ha cambiado, con una mayor priorización en la generación de valor a largo plazo. Este enfoque conlleva una necesidad de transformación en la estructura empresarial y una redefinición de lo que se considera valioso, destacando la atención al ser humano. A comparación del periodo anterior, donde el principal foco era la automatización de procesos. Además, en el 2023 las empresas ecuatorianas han expresado sus desafíos destacando el desarrollo de nuevos productos y servicios y la innovación centrada en mejorar la experiencia del cliente.

En el análisis de las inversiones digitales realizadas en el año previo, se ha destacado el lanzamiento de nuevos canales digitales, un mayor acercamiento al consumidor y un aumento significativo en la presencia de la marca en redes sociales. Las empresas han centrado sus esfuerzos en la digitalización y fortalecimiento de su conexión con el público mediante canales digitales, siendo las redes sociales un medio de proyección con expectativas de crecimiento.

Las redes sociales se sitúan como un canal con gran potencial para la difusión de productos y servicios, aprovechando su capacidad para llegar a audiencias específicas mediante algoritmos que se adaptan a los comportamientos de los usuarios. En Ecuador, se ha observado un aumento del tiempo dedicado por los usuarios a estas plataformas.

Cada sector priorizará inversiones específicas, por ejemplo, en el sector de Bienes Raíces y Construcción, se contempla el uso de contratos inteligentes y blockchain para simplificar procesos y avanzar hacia construcciones autoadministradas.

Por otro lado, el metaverso se presenta como un lugar favorable para la exploración y el desarrollo de nuevas oportunidades. Las experiencias de realidad virtual cobran importancia al permitir a las empresas ofrecer vivencias únicas e inmersivas, aprovechando una tecnología que amplía las posibilidades de interacción con el usuario (León & Martínez, 2023). De acuerdo a un estudio de JLL, la Inteligencia Artificial (IA) representa una significativa oportunidad para la industria inmobiliaria, con una proyección de crecimiento del mercado de \$98.1 mil millones para el 2026, evidenciando una tasa de crecimiento anual compuesta del 32%. A nivel mundial, existen más de 500 empresas de IA ofreciendo servicios impulsados por IA a empresas inmobiliarias, con un 37% de ellas localizadas en Estados Unidos. Los servicios impulsados por IA, permiten a estas empresas de la industria inmobiliaria ahorrarse costos y aumentar eficiencia dentro de su funcionamiento (Frąckiewicz, 2023).

Ecológico

Normativas ambientales y uso del suelo

Las normativas ambientales pueden jugar un rol negativo y positivo de acuerdo al contexto que se lo maneje. En cuanto, a las restricciones sobre el uso del suelo, la zonificación y las normas para la conservación de recursos hídricos y áreas verdes pueden afectar las opciones de desarrollo inmobiliario y generar procesos más complejos y costosos para obtener permisos y cumplir con los requisitos ambientales. Y a la misma vez, puede ser un factor positivo en la planificación urbana, al desarrollar proyectos inmobiliarios con mayor orden y en base a las necesidades y actividades de los ciudadanos de la zona.

Amenaza de Pandemias y Epidemias

Este tipo de eventos son en su mayoría impredecibles, pueden tener un impacto significativo en el sector inmobiliario, alterando la demanda de propiedades, generando incertidumbre económica. Como lo fue durante la pandemia por COVID 19, qué afecto al sector inmobiliario al disminuir la demanda por el confinamiento y al sector de la construcción al presentar problemas de liquidez precisamente por una menor capacidad de gasto y consumo de los habitantes (Sánchez Larrosa & Gómez Guayllasaca, 2022).

Desastres Naturales

Los desastres naturales, como los terremotos, deslaves e inundaciones, también representan un riesgo para el sector inmobiliario, pudiendo ocasionar pérdidas económicas considerables.

En vista de ello, se vuelve necesario establecer estándares de construcción más rigurosos y mitigar al máximo los riesgos de los desastres naturales, y por la seguridad propia del ciudadano y su familia quién habitaría el bien inmueble. En la Ciudad de Cuenca, el tipo de construcciones en su mayoría se las ha realizado bajo dichos estándares, sobrepasando con satisfacción algunos temblores en estos últimos periodos. A pesar de que, aun así, existen construcciones informales en zonas de alto riesgo y/o de cuarteamiento, lo que han ocasionado en pérdidas a sus habitantes

Legal

ACBIR (Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador) es la principal organización en Ecuador que autoriza y regula las actividades de los agentes de bienes raíces. Siendo la única organización reconocida y aprobada en el país para la obtención de esta licencia profesional de corredor profesional. ACBIR juega un papel importante en la emisión de licencias para corredores de bienes raíces, existen en las principales ciudades del país. Dicha Licencia es la certificación para ejercer libremente y legalmente, cumpliendo los estándares profesionales y éticos. Por otro lado, en el país, hay una ausencia de políticas que castiguen justamente a entidades y/o personas que ejerzan esta profesión sin su debida licencia, a menos, que sean denunciadas.

Tabla 12

Cuadro Resumen PESTEL

Criterio	Aspecto	Tiempo de Duración	Tipo de impacto	Total	Oportunidad	Amenaza	
		> 6 meses = 3 >1 y < 6 meses = 2 <1 mes = 1	Alto = 3 Medio = 2 Bajo = 1				
P	Político	Estabilidad política en el Gobierno	2	2	4		✓
		Políticas Gubernamentales	2	2	4	✓	
		Informalidad	3	3	9		✓
		Política de Inversión del Estado	3	2	6	✓	
E	Económico	PIB Nacional	2	2	4	✓	
		Tasa de Inflación	3	3	9		✓
		Desempleo	2	2	4		✓
		Riesgo País	2	3	6		✓
S	Social	Tasa de crecimiento poblacional	3	2	6	✓	
		Nivel promedio de educación	3	3	9	✓	
		Estilo de vida de la población	3	2	6	✓	
		Tasa de migración	3	3	9		✓
T	Tecnológico	Desarrollo de Soluciones Informáticas	3	3	9	✓	
		Mejoras e innovaciones tecnológicas	3	3	9	✓	
		Aplicaciones de Multimedia	3	3	9	✓	
		Uso de Inteligencia Artificial	3	3	6	✓	
E	Ecológico	Normativas ambientales y uso del suelo	2	2	4		✓
		Amenaza de pandemias y epidemias	3	3	9		✓
		Desastres Naturales	2	2	4		✓
L	Legal	Organismos de Control	2	3	6	✓	
		Certificación Laboral	3	3	9	✓	
		Normas legales / Reglamentos / leyes	2	2	4	✓	

Nota: La tabla 12 muestra cada criterio que conforma el análisis PESTEL, en base al tiempo de duración y tipo de impacto, determinando si corresponde a una oportunidad o amenaza para el presente modelo de negocio. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Modelo de negocio CANVAS

Segmentos de mercado

Con base en el modelo de negocio, el mercado segmentado al cual se dirige esta investigación se centra en los millennials, cuyas edades están comprendidas entre los 25 a 45 años de edad. Además, dicha generación responde a uno de los incentivos económicos impartidos por el gobierno, tal como el acceso al Crédito de Interés Público y Social (VIP) con una tasa de interés subsidiada del (4,88%), la más baja dentro del mercado inmobiliario, este factor motiva a la compra de una casa nueva. Además, son personas que poseen smartphones y en sus tiempos libres pasan en redes sociales, dichas características son representativas dado que se alinean al presente modelo, debido a que las estrategias y

propuestas se manejan a través de medio digitales, como lo son las redes sociales y páginas Web.

Propuestas de Valor

Diseño de marca

Figura 26

Diseño de Marca Modelo de Negocio



Nota: La figura 26 muestra el diseño de marca del presente modelo de negocio, con su respectiva paleta de colores. No se puede hacer uso y copia del mismo.

La identidad visual del proyecto incluye los siguientes aspectos:

Nombre

El nombre nace de la unión de los apellidos de los fundadores: Montesdeoca y Cajamarca para brindarle un toque personal a la identidad de la marca. Con ello se establece una conexión directa con ella y el compromiso de que ella y sus fundadores se representan. La palabra Bienes Raíces fue elegida para destacar la amplitud de las actividades que la empresa puede desarrollar actualmente y a futuro en donde se abarca desde la comercialización hasta la construcción. Con ello la capacidad de la empresa abarcaría varios puntos del ciclo inmobiliario lo que resulta de interés para compradores, vendedores, constructores y profesionales del rubro del diseño y construcción.

Logotipo

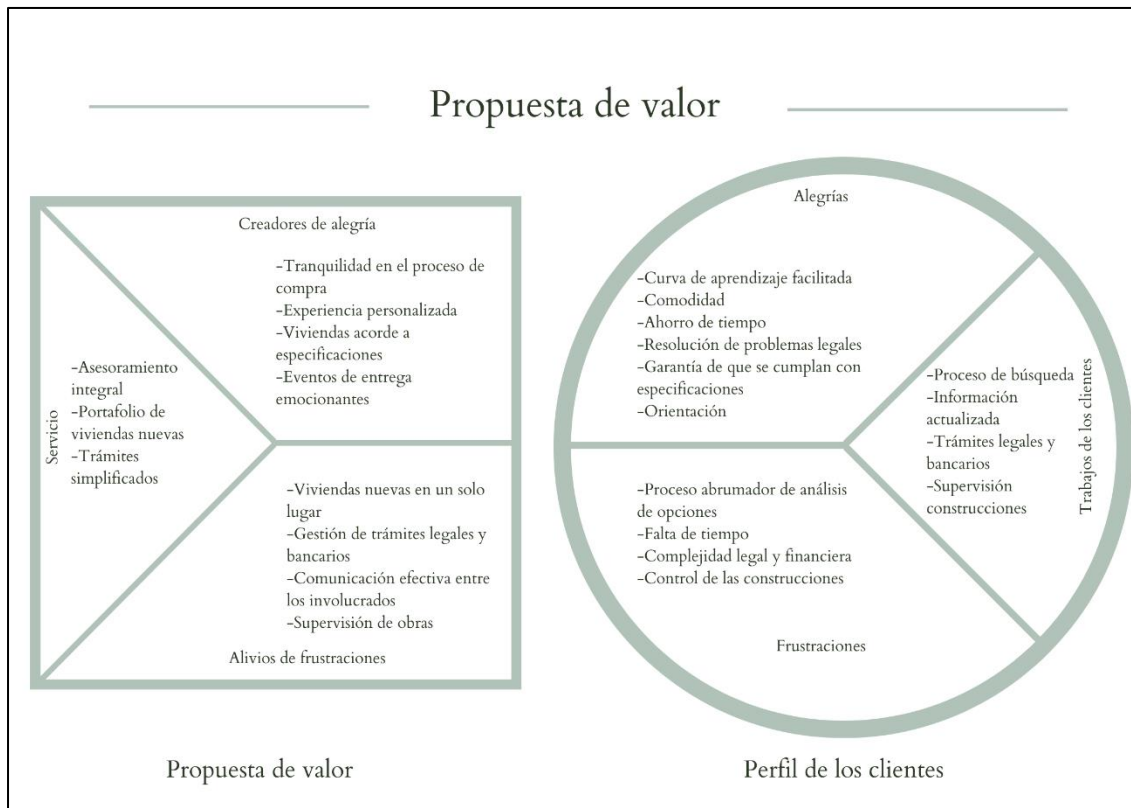
Monograma: el símbolo elegido para el proyecto es “M” y “C” en mayúsculas en relación al nombre que nace de la unión de los apellidos. Esta formado para representar con la M los pilares de una construcción o edificación y con la C un sol en la parte de atrás. La composición está realizada en una retícula de 45 grados de inclinación.

Paleta de colores

El color rojo con tonalidad oscura está asociado con la sensación de transmitir un mensaje cálido de bienvenida al hogar y comodidad. Vinculado con la estabilidad y la seguridad. En el contexto inmobiliario, esto representa confiabilidad, solidez y seguridad en las transacciones y servicios ofrecidos por la inmobiliaria. La tonalidad terrosa evoca elementos de la tierra, como la arcilla o el barro quemado, conectando simbólicamente con la naturaleza y la tierra. Mostrando una inmobiliaria elegante, enérgica y dinámica, pero a la vez capaz de ofrecer servicios seguros y sofisticados.

Figura 27

Propuesta de Valor Modelo de Negocio



Nota: La figura 27 muestra la propuesta de valor diseñada para el presente modelo de negocio. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Se ha desarrollado una propuesta de valor centrada en hacer que el tiempo búsqueda y la información en la adquisición de una vivienda sea una experiencia tranquila, satisfactoria y sin complicaciones.

Alegrías:

La empresa se enorgullece de facilitar la curva de aprendizaje en la compra de propiedades, haciendo que cada paso sea cómodo. Se ahorra tiempo al encargarse de resolver problemas legales y garantizar que cada vivienda cumpla con las especificaciones de los clientes. La orientación personalizada brindada se presenta como un faro que guía a los clientes a lo largo de su proceso de compra.

Trabajos de los clientes:

La empresa se encarga del proceso de búsqueda, proporcionando información actualizada y gestionando trámites legales y bancarios en nombre de los clientes. Además, supervisa de cerca la construcción de las viviendas (en casos de obra gris y blanca) para asegurar que todo se desarrolle según lo planeado.

Frustraciones:

Reconoce el abrumador proceso de analizar opciones y la escasez de tiempo como fuentes de frustración de los clientes. Por ello, simplifica el proceso, aliviando estas frustraciones y ocupándose de la complejidad legal y financiera. La empresa también mantiene un control sobre las viviendas para proporcionar a los clientes una experiencia sin preocupaciones.

Alivio de Frustraciones:

Ofrece la simplificación al proveer viviendas nuevas, gestionando trámites legales y bancarios, facilitando la comunicación entre todas las partes involucradas y supervisando de cerca cada obra para garantizar la tranquilidad de los clientes.

Servicio:

Se proporciona asesoramiento integral, se presenta un portafolio diverso de viviendas nuevas y se simplifican los trámites para asegurar que la experiencia de los clientes sea lo más fluida posible.

Propuesta de Valor:

Se une la experiencia y la calidad humana para que encontrar tu hogar sea una experiencia más satisfactoria, personalizada y cercana. Tu tranquilidad es la prioridad de nuestra asesoría inmobiliaria integral.”

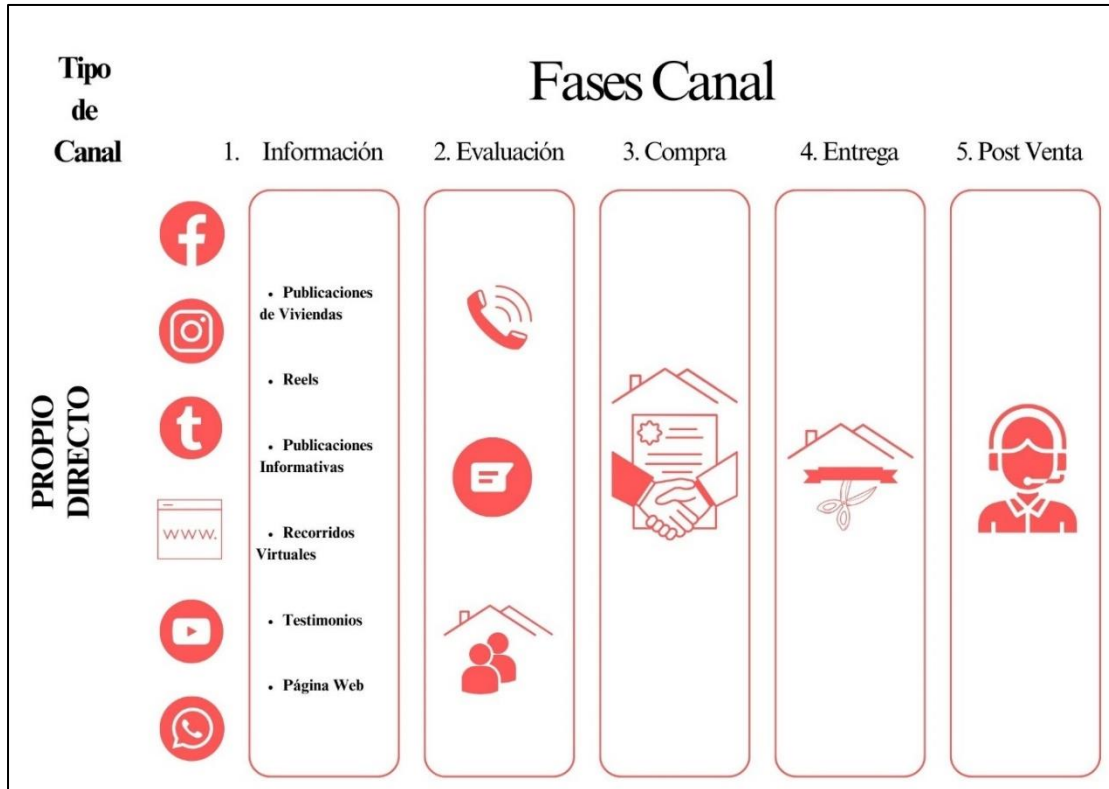
Canales

El tipo de canal que se usa en el presente modelo, contempla un canal propio directo. Mediante el cual la difusión de contenido y disponibilidad de viviendas a la venta se lo realiza mediante los canales digitales que corresponden a las cuentas en redes y su respectiva página Web.

A continuación, se muestra una tabla con las fases del canal.

Figura 28

Fases de Canal Modelo de Negocio



Nota: La figura 28 muestra las 5 fases de canal para el presente modelo de negocio. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

La fase comienza con la información de las viviendas disponibles por medios de los canales digitales, publicaciones, REELS, contenido visual y página web, en esta etapa los clientes interesados realizan su búsqueda exhaustiva. En la segunda fase, aquellas personas interesadas una vez evaluadas las opciones toman contacto. Esta fase es de suma importancia, ya que se brinda asesoría al cliente por medio de llamada, mensajes e inclusive en las mismas casas donde han coordinado una visita. En la tercera fase, si el cliente ha decidido la compra, pueden hacerlo mediante un contrato ya sea de reserva o de compra-venta notariado. Al momento de la entrega, corresponde la cuarta fase, es aquí donde se diferenciaría, promoviendo una entrega emocional a los futuros propietarios. Y, por último, la fase de post venta, se la realiza mediante llamadas telefónicas para salvaguardar que no tengan inconvenientes los clientes de la vivienda y poder solventar cualquier inconveniente.

Relaciones con los clientes

Dado que el giro de negocio con el cual se desenvuelve el presente modelo es un entorno de constante interacción directa con las personas, desde su primer contacto de manera virtual, ya sea por mensajes en redes sociales o llamadas telefónicas, y por el tipo de servicio que se oferta, es que se opta por una categoría de asistencia personal exclusiva. Tal categoría

permite que la persona de ventas se ponga en contacto y sea quien atienda y velé por cumplir las necesidades y requerimientos del mismo, sobre la búsqueda de su vivienda. En esta parte el vendedor ocupará una posición comprensiva, transparente y paciente en el tipo de información que aporta a la parte interesada. Creando una relación estable y confiable entre el vendedor y el cliente, desembocando en una cercana relación con la marca. La ventaja de este tipo de relación permite brindar una asesoría con la mejor alternativa de compra que busque el cliente, en base a su presupuesto e inclusive características que busque en ella. Así como, aportarle toda la información de los trámites legales, costos legales, y a su vez mantener un seguimiento constante durante todo el proceso de compra y post venta de la vivienda.

Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos del modelo de negocio, se percibe por medio de corretaje el cual se traduce a honorarios de la venta de activos, en este caso viviendas, la tarifa por honorarios es variable en función del valor de venta de cada bien, estos pueden ser desde un 2% más IVA del valor de venta hasta un 3% más IVA, con emisión de factura electrónica. La ley indica que se podría cobrar hasta un 5%, pero en la ciudad de Cuenca, la tarifa que se cobra más alta por la venta de una vivienda nueva es de un 3% más IVA. Así mismo puede ser una tarifa fija que corresponde a un valor de \$2.000 dólares americanos, según el tipo de bien que se esté vendiendo. Un ingreso secundario que percibe el modelo, es por la realización de los trámites legales post venta, estos trámites corresponden a la legalización del bien a nombre del nuevo propietario, estos son: Inscripción de escrituras en el registro de la propiedad, cambio de nombre del predio urbano, certificado avalúo catastral, cambio de nombre medidor de la luz y cambio de nombre medidor del agua y/o solicitud colocación medidor de agua potable ETAPA, tiene una tarifa de \$30 dólares americanos más costos de certificados emitidos por el Municipio y por el Registro de la Propiedad.

Recursos clave

Los recursos clave que forman parte del presente modelo de negocio van desde los físicos, intelectuales, humanos.

Tabla 13

Recursos Clave Modelo de Negocio

<i>Recursos Clave</i>	
Tipo	Detalle
Físicos	Aparatos Electrónicos
Intelectuales	Registro y manual de Marca Manuales de Procesos Manual de Funciones Portafolio de Clientes Portafolio de Viviendas
Humanos	Equipo de Trabajo con alto nivel de compromiso y calidad humana Asesor Inmobiliario Diseñador Gráfico y Video
Digitales	Página Web Cuentas en Redes Sociales

Nota: La tabla 13 muestra los recursos clave diseñados para el presente modelo de negocio. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

En cuanto a los recursos físicos, actualmente, estamos sumergidos en un entorno digital, en donde la mayoría de empresas venden por medio de las redes sociales, siendo así que los recursos como lo son aparatos electrónicos permiten un óptimo desarrollo del contenido visual que permitirá llegar el presente modelo de negocio a los potenciales clientes, con ellos se podrá crear contenido visual, tal como: fotografía, video, recorridos virtuales que serán subidos a las redes sociales y página Web, creando un engagement con el segmento de mercado.

Los recursos intelectuales son parte fundamental del modelo, creando una empresa sólida, con alto desempeño, a la vez que le da valor interno a la misma. Dentro de estos recursos se encuentra en primer lugar el registro de marca, en la que resaltará la identidad ante los clientes y la competencia. Acompañado de manuales de procesos y funciones que permite al personal trabajar de forma ordenada y concisa. Además, manejar un portafolio de viviendas y clientes permite brindar un mejor asesoramiento a cada cliente en base a sus requerimientos, agilizando desde la empresa el proceso de venta al brindar opciones de viviendas a los clientes.

Los recursos humanos son el valor del presente modelo, ya que representan la misión y visión que tiene el mismo. Se contempla así, que para el modelo la calidad humana es muy representativo en cada uno de los que conformen el presente, dado que es la parte representativa y la imagen de la marca de la empresa inmobiliaria.

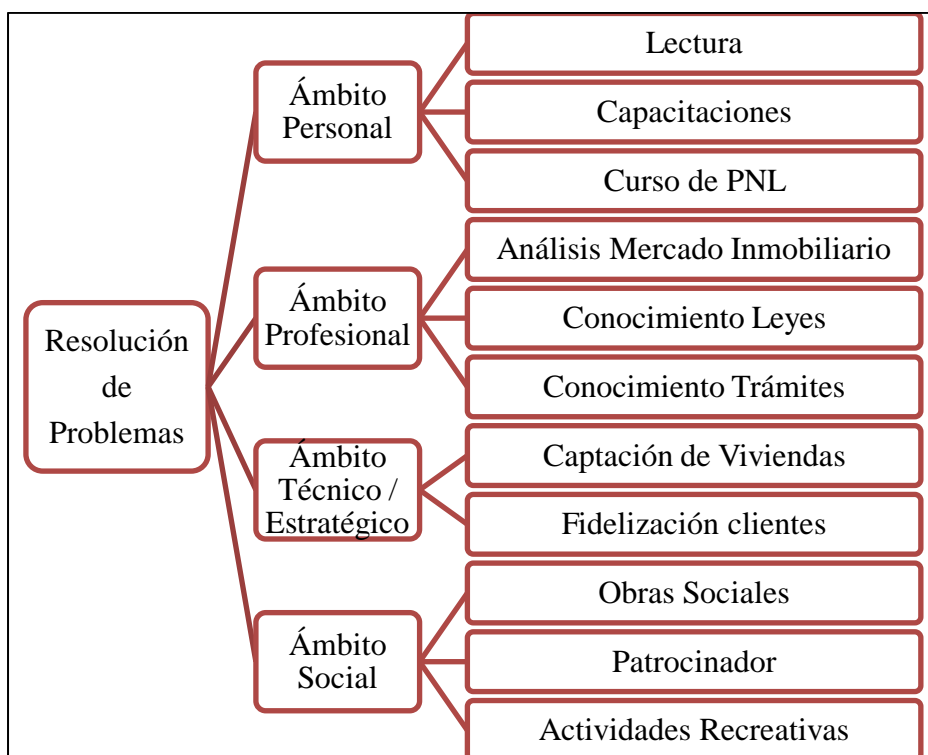
Los recursos digitales son la parte intangible pero visual en la que se verá proyectado todo el modelo de negocio con todas las ideas y estrategias puestas en marcha.

Actividades clave

En virtud de que el centro del presente modelo de negocio reside en la atención al cliente, las actividades clave se encaminan a la resolución de las problemáticas del cliente al momento de comprar una vivienda nueva. Para ello se priorizan cuatro ámbitos. El primer ámbito, trata del desarrollo y crecimiento personal de cada integrante que conforma el modelo, con el objetivo de cultivar un personal altamente capacitado y de alto valor. El segundo ámbito, está orientado a ofrecer un servicio de excelencia a cada cliente, a través de los conocimientos legales. El tercer ámbito, busca respaldar el servicio de calidad mediante recursos clave, como la captación de viviendas para mostrar un extenso portafolio de las mismas, y la implementación de estrategias de fidelización, con el fin de brindar una asesoría personalizada. Finalmente, el ámbito social, que permite al modelo llevar a cabo estrategias vinculadas a las actividades de los clientes y proyectar una marca cercana y comprometida con el bienestar de sus colaboradores.

Figura 29

Actividades Clave Modelo de Negocio



Nota: La figura 29 muestra las actividades clave diseñadas para el presente modelo de negocio. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

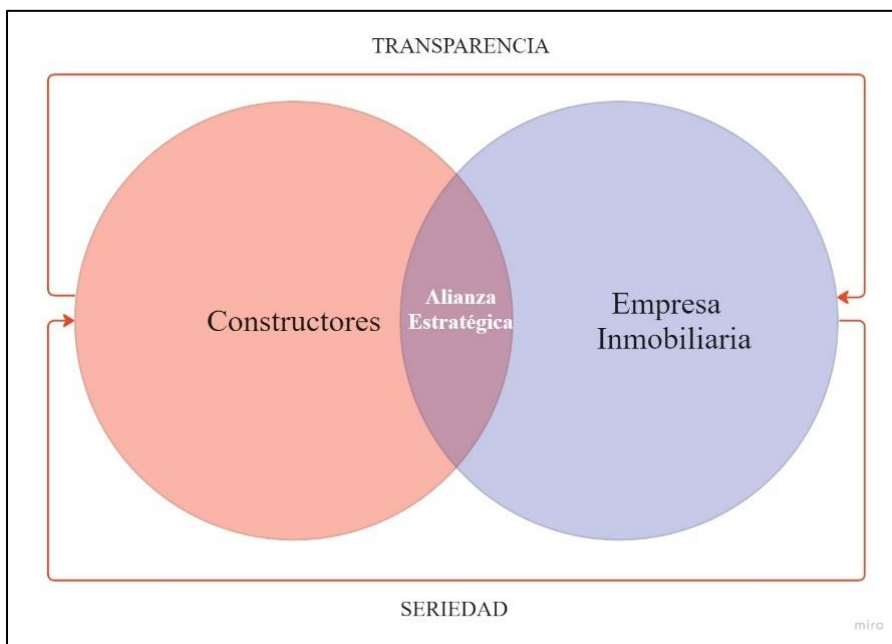
Asociaciones clave

La principal asociación clave del modelo de negocio son los constructores, quienes ejecutan proyectos inmobiliarios de gran envergadura en la ciudad de Cuenca, Ecuador. En base a las entrevistas realizadas a este segmento, muestran una gran acogida por trabajar de la mano

con empresas inmobiliarias, lo que permite una optimización en la asignación de recursos. Para que se desarrolle una óptima asociación entre ambas partes, según el estudio cualitativo realizado en esta investigación, destacan ciertos factores, tales como: la transparencia con la información que se brinda al cliente, la responsabilidad de llevar a cabo la venta y sobre todo la seriedad con el trabajo, y con los mismos constructores. A su vez, ellos esperan representatividad de sus proyectos por medio de las mismas, demostrando seriedad y sobre todo puntualidad con las citas de clientes. Existe un factor que es altamente apreciado, y es que la venta sea lo más ágil posible.

Figura 30

Asociaciones clave Modelo de Negocio



Nota: La figura 30 muestra las asociaciones clave del presente modelo de negocio diseñada en base a la investigación pertinente. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Estructura de Costes

Plan de inversión

Tabla 14

Plan de Inversión Modelo de Negocio

PLAN DE INVERSIÓN	
EGRESOS	0
Adquisiciones	\$ 11.584,00
Equipo de cómputo	\$ 8.584,00
Mobiliario	\$ 3.000,00
Capital de trabajo	\$ 500,00

Efectivo	\$	500,00
Capacitación	\$	250,00
Licencia	\$	2.300,00
Sitio web	\$	1.000,00
AD Registro de marca	\$	350,00
Manual de marca	\$	300,00
Total, Egresos	\$	16.284,00
FINANCIAMIENTO		
Capital propio	\$	16.284,00
Total, Financiamiento	\$	16.284,00

Nota: La tabla 14 muestra el plan de inversión del modelo de negocio con un total de financiamiento correspondiente a la cantidad de \$16.284,00 dólares americanos. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Tabla 15

Mobiliario

MOBILIARIO		
Descripción	Valor total	
Muebles y enseres	\$	3.000,00
Total	\$	3.000,00

Nota: La tabla 15 muestra el mobiliario necesario para poner en acción el modelo de negocio. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Tabla 16

Equipos de Cómputo

EQUIPOS DE CÓMPUTO		
Cantidad	Descripción	Valor total
5	Laptop HP	\$ 4.250,00
3	Tablet	\$ 1.350,00
1	C55 real me	\$ 204,00
1	Dron	\$ 1.200,00
1	Cámara profesional	\$ 839,00
1	Televisor 43"	\$ 341,00
1	Impresora	\$ 250,00
1	Estabilizador	\$ 150,00
Total		\$ 8.584,00

Nota: La tabla 16 muestra la cantidad total a invertir en equipos de cómputo para el óptimo desarrollo del modelo de negocio. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Tabla 17

Depreciación de Activos

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS					
Activo Fijo	Valor de adquisición	Vida útil en años	Porcentaje de valor residual	Depreciación anual	Valor residual a cuatro años
Equipos de cómputo	8.584,00	5	20%	\$ 1.373,44	\$ 3.090,24
Mobiliario	3.000,00	3	10%	\$ 900,00	\$ -
					\$ 3.090,24

Nota: La figura 17 muestra la depreciación de activos, correspondientes a los equipos de cómputo como al mobiliario. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Proyecciones

La población, en este caso número de operaciones de créditos VIP (Viviendas de Interés Público) se obtiene de la proyección lineal de los valores obtenidos del Organismo de Control SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) de los períodos anteriores. Basándose en el porcentaje de aceptabilidad de la muestra encuestada y en la plataforma elegida para contactar con inmobiliarias para la compra, se obtiene la demanda potencial del modelo de negocio.

Tabla 18

Demanda Potencial Modelo de Negocio

DEMANDA POTENCIAL				
Datos / Año	2024	2025	2026	2027
Total, de créditos VIP	355	401	447	493
Aceptabilidad	81%	81%	81%	81%
Plataformas elegidas	21%	21%	21%	21%
Demanda Potencial	60	68	76	84

Nota: La tabla 18 muestra la demanda potencial del modelo de negocio. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Plan Operativo Anual

Tabla 19

Plan Operativo Anual

PLAN OPERATIVO ANUAL					
Rubro\Años	0	1	2	3	4
VENTAS		\$ 120.771,00	\$ 138.521,07	\$ 154.411,27	\$ 170.301,47
GASTOS		\$ 126.707,48	\$ 128.833,79	\$ 130.989,18	\$ 132.274,08
COSTOS FIJOS		\$ 107.468,02	\$ 109.088,02	\$ 110.732,96	\$ 111.503,24
Gastos administrativos		\$ 49.628,63	\$ 50.357,90	\$ 51.098,40	\$ 50.950,30
Sueldos y salarios		\$ 46.755,19	\$ 47.475,22	\$ 48.206,33	\$ 48.948,71
Arriendo		\$ 600,00	\$ 609,24	\$ 618,62	\$ 628,15
Gastos por depreciación		\$ 2.273,44	\$ 2.273,44	\$ 2.273,44	\$ 1.373,44
Gastos ventas		\$ 57.839,39	\$ 58.730,12	\$ 59.634,56	\$ 60.552,94
Sueldos y salarios		\$ 57.839,39	\$ 58.730,12	\$ 59.634,56	\$ 60.552,94
COSTOS VARIABLES		\$ 19.239,46	\$ 19.745,78	\$ 20.256,22	\$ 20.770,85
Papelería corporativa		\$ 1.839,46	\$ 2.077,82	\$ 2.316,17	\$ 2.554,52
Servicios profesionales		\$ 5.400,00	\$ 5.483,16	\$ 5.567,60	\$ 5.653,34
Publicidad en redes sociales		\$ 12.000,00	\$ 12.184,80	\$ 12.372,45	\$ 12.562,98

Nota: La tabla 19 muestra el Plan Operativo Anual del modelo de negocio en los 4 períodos.

Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Estado de Resultados

Tabla 20

Estado de Resultados Integrales

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES				
	2024	2025	2026	2027
INGRESOS POR VENTAS	\$ 120.771,00	\$ 138.521,07	\$ 154.411,27	\$ 170.301,47
EGRESOS	\$ 126.707,48	\$ 128.833,79	\$ 130.989,18	\$ 132.274,08
UTILIDAD OPERATIVA	\$ -5.936,48	\$ 9.687,28	\$ 23.422,09	\$ 38.027,38
(-) OTROS GATOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI	\$ -5.936,48	\$ 9.687,28	\$ 23.422,09	\$ 38.027,38
15% P. TRABAJADORES	\$ 890,47	\$ 1.453,09	\$ 3.513,31	\$ 5.704,11
UAIR	\$ -6.826,96	\$ 8.234,19	\$ 19.908,78	\$ 32.323,28
25% IR	\$ 1.706,74	\$ 2.058,55	\$ 4.977,19	\$ 8.080,82
U. NETA	\$ -8.533,70	\$ 6.175,64	\$ 14.931,58	\$ 24.242,46

Nota: La tabla 20 muestra el Estado de Resultados Integrales del modelo de negocio en los 4 períodos. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 21

Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	
INGRESOS	\$	-	\$ 120.771,00	\$ 138.521,07	\$ 154.411,27	\$ 173.391,71
Ventas			\$ 120.771,00	\$ 138.521,07	\$ 154.411,27	\$ 170.301,47
Valor residual						\$ 3.090,24
EGRESOS	\$	16.284,00	\$ 126.707,48	\$ 131.431,00	\$ 134.500,82	\$ 140.764,59
INVERSIÓN	\$	16.284,00				
Adquisiciones	\$	11.584,00				
Capital de trabajo	\$	500,00				
Capacitación	\$	250,00				
Licencia	\$	2.300,00				
Sitio Web	\$	1.000,00				
Registro de marca	\$	350,00				
Diseño de marca	\$	300,00				
OPERACIÓN			\$ 126.707,48	\$ 131.431,00	\$ 134.500,82	\$ 140.764,59
Costos fijos			\$ 107.468,02	\$ 109.088,02	\$ 110.732,96	\$ 111.503,24
Costos variables			\$ 19.239,46	\$ 19.745,78	\$ 20.256,22	\$ 20.770,85
PART. TRABAJADORES				\$ 890,47	\$ 1.453,09	\$ 3.513,31
IR				\$ 1.706,74	\$ 2.058,55	\$ 4.977,19
FLUJO DE EFECTIVO	\$	-16.284,00	\$ -5.936,48	\$ 7.090,07	\$ 19.910,45	\$ 32.627,11

Nota: La tabla 21 muestra el Estado de Flujo del modelo de negocio en los 4 períodos.

Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Tabla 22

VAN / TIR

VAN / TIR / B/C	
r_d =	7,74%
VAN =	\$ 24.448,45
TIR =	37%
Relación Beneficio/Costo	1,05

Nota: La tabla 22 muestra el VAN y la TIR del modelo de negocio. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

CAPITULO V

El modelo de negocio propuesto para integra un análisis de mercado y demanda, delineando estrategias relacionadas con su propuesta de valor, equipo humano, público objetivo, canales de comunicación, interacciones con los clientes, previsiones de ingresos y los recursos, actividades y asociaciones necesarios para alcanzar estos objetivos. Finalmente, se evalúa la viabilidad en función de la estructura de costos.

Análisis Valor Actual Neto (VAN)

En términos de flujo de efectivo descontados, la inversión brinda un resultado positivo de \$24.448,45. Es decir, el costo de invertir en ello es inferior a los posibles beneficios. Además, los rendimientos superan la tasa de descuento. Con ello se determina que el proyecto es viable a nivel financiero y que posee rentabilidad.

Análisis Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR de 37% indica que la inversión en el proyecto supera la tasa de descuento que corresponde a la tasa pasiva del Banco Central del Ecuador. Es decir, al analizar si tomar la decisión de invertir en la empresa inmobiliaria o en otros instrumentos financieros como depósitos a plazos, la empresa inmobiliaria brinda un mayor rendimiento al compararse con la tasa de 7,74%.

Matriz de Evaluación de Riesgos Modelo de Negocio

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de riesgos en la que se identifican posibles acontecimientos negativos internos que podrían poner en desbalance al presente modelo de negocio.

Figura 31

Criterios de Calificación de la Matriz de Evaluación de Riesgos

		Impacto					
		Mínimo	Moderado	Serio	Elevado	Grave	
		1	2	3	4	5	
Probabilidad	Frecuente	5	5	10	15	20	25
	Recurrente	4	4	8	12	16	20
	Posible	3	3	6	9	12	15
	Inusual	2	2	4	6	8	10
	Remota	1	1	2	3	4	5

Nota: La figura 30 muestra los criterios respectivos a cada eslabón de calificación de acuerdo a su grado de probabilidad y de impacto para el Modelo de Negocio.

Tabla 23

Matriz de Evaluación de Riesgos Modelo de Negocio

Matriz Evaluación de Riesgos						
Código	Aspecto	Posible Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor de Riesgo	Medidas de Mitigación
R1	Gestión Interna	Falta de programas para capacitación del personal.	3	4	12	Realizar un calendario de capacitaciones con el tema respectivo.
R2		Ausencia de planificaciones para la mejora continua frente a los constantes cambios.	2	4	8	Medir las actividades con KPI's en base a los objetivos estratégicos.
R3		Falta de seguimiento a los cambios en las leyes.	3	3	9	Tomar atención a las nuevas disposiciones por el mandatario y demás autoridades en medios de comunicación.
R4		Obstáculos en la comunicación interna, afectando el tiempo de respuesta.	2	3	6	Establecer claramente el manual de funciones, actividades y procesos de cada cargo.
R5		Desconocimiento sobre el mercado Inmobiliario.	2	5	10	Investigaciones de campo, con colegas e información en noticias confiables sobre la situación del mercado inmobiliario.
R6	Gestión clientes	Falta de seguimiento a los clientes	3	5	15	Incorporación de un CRM para dar seguimiento a los clientes potenciales.
R7		Ineficiente asesoría personalizada	2	4	8	Realizar una encuesta para conocer las necesidades, gustos y preferencias del segmento.
R8	Gestión Marketing	Falta de consistencia en dar mayor presencia a la marca en Redes Sociales	2	5	10	Elaborar un cronograma y calendario de contenido con cada actividad a desarrollarse.
R9		Ausencia de una estrategia de marketing digital	3	3	9	Aprender y estar al día sobre nuevas estrategias, tendencias y tácticas.
R10	Gestión Financiera	No alcanzar la meta de ventas	2	5	10	Diseñar nuevas estrategias de ventas conjuntamente con el personal.

Nota: La tabla 23 muestra los posibles riesgos que pueden ocasionarse en el modelo de negocio, con sus respectivas medidas de mitigación. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

A continuación, se muestra los niveles de Riesgo del Modelo de Negocio:

Figura 32

Niveles de Riesgo

		Impacto					
		Mínimo	Moderado	Serio	Elevado	Grave	
		1	2	3	4	5	
Probabilidad	Frecuente	5	Aceptable	Aceptable	Tolerable	Alto	Alto
	Recurrente	4	Aceptable	Aceptable	Tolerable	Alto	Alto
	Posible	3	Bajo	Aceptable	Aceptable	Tolerable	Alto
	Inusual	2	Bajo	Bajo	Aceptable	Tolerable	Alto
	Remota	1	Bajo	Bajo	Bajo	Aceptable	Tolerable

Nota: La figura 31 muestra los distintos niveles de riesgo en base al grado de probabilidad y de impacto. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

Tabla 24

Nivel de Riesgo Modelo de Negocio

Nivel de Riesgo	
Bajo	0
Aceptable	8
Tolerable	1
Alto	1
TOTAL	10

Nota: La tabla 24 muestra la cantidad total de cada nivel de riesgo que presente el modelo de negocio. Elaborado por: Lisseth Cajamarca / Edison Montesdeoca.

En base al análisis de la matriz de riesgo del modelo de negocio, hay una mayor representación por un nivel “aceptable” de riesgo, lo que no representa un gran obstáculo para desarrollar el mismo, por lo que, las medidas de mitigación deben ser puestas en acción.

Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad

En el marco del actual trabajo de titulación para la creación de una empresa inmobiliaria mediante la aplicación de la metodología CANVAS, se han aunado conocimientos de las distintas áreas impartidas en el transcurso de la carrera, tales como: Marketing, Estadística, Emprendimiento e Innovación, Contabilidad, Gestión Presupuestaria, Gestión de la Administración y Derecho Tributario.

Este brinda un aporte hacia el desarrollo del mercado inmobiliario en la ciudad de Cuenca, Ecuador, sirviéndose de base para futuras investigaciones dentro del sector. A su vez, la ejecución del presente modelo de negocio aportará al desarrollo económico local e inclusive nacional, con la creación de fuentes de trabajo tanto directas como indirectas.

CAPITULO VI

Conclusiones

El mercado inmobiliario en la Ciudad de Cuenca ha experimentado una creciente demanda, especialmente entre los millennials, para quienes la adquisición de una vivienda propia representa una prioridad significativa. En este contexto, el análisis de mercado basado en encuestas a personas de 25 a 45 años y entrevistas con constructores aliados ayudó a desarrollar el modelo de negocio rentable para establecer una empresa inmobiliaria B2C en la Ciudad de Cuenca. Este método proporcionó datos útiles que ayudaron a identificar necesidades y oportunidades específicas en el mercado de viviendas nuevas de los millennials.

El estudio detallado del mercado reveló datos importantes sobre las motivaciones de compra de los potenciales compradores y necesidades de conocimiento. Tener su vivienda propia fue la principal motivación del 58% de las personas para comprar una vivienda nueva. Además, se encontró que la mayoría de las personas desconocían los costos y trámites legales. Estos hallazgos destacan la importancia de informar a los clientes sobre aspectos legales para mejorar la transparencia en el proceso de compra.

La estrategia de presencia activa en redes sociales se ve respaldada por la alta predisposición de este grupo demográfico a utilizar plataformas como Facebook (23%), Marketplace (21 %) y páginas web de inmobiliarias (21 %). La preferencia de este grupo de clientes jóvenes por vivir cerca de lugares tranquilos y/o rodeados de naturaleza es una de sus necesidades. Los problemas comunes, como el tiempo de búsqueda y la falta de información, enfocan a desarrollar estrategias para facilitar el proceso de búsqueda y proporcionar información clara y accesible. Se han creado tácticas y objetivos, enfatizando la importancia de tener una presencia en redes sociales sólida para llegar al público de millennials quienes cuentan con alta disposición a contratar servicios inmobiliarios. Además, se busca establecer una conexión emocional considerando estrategias que resalten el precio y la vecindad/barrio de las viviendas que son aspectos que les ayudan a elegir las viviendas. Estas estrategias están alineadas con el perfil del cliente identificado durante la investigación.

El análisis financiero demuestra que el modelo de negocio es viable. El Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$24,448.45 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 37% indican que la inversión en el presente modelo de negocio ofrece rendimientos superiores a la tasa de descuento. Este análisis respalda la viabilidad financiera del proyecto, sugiriendo que la empresa inmobiliaria presenta un atractivo retorno de inversión en comparación con otras opciones financieras disponibles en el mercado ecuatoriano.

Recomendaciones

Implementar el modelo de negocio CANVAS siguiendo una planificación estratégica detallada con base a los segmentos de clientes, propuestas de valor y canales de distribución que aseguran el éxito del proyecto.

La constante actualización y participación en plataformas como Facebook, Instagram y páginas web son esenciales para captar la atención y el interés de la audiencia millennial, asegurando una comunicación efectiva de las ofertas y valores de la inmobiliaria.

La naturaleza cambiante del mercado inmobiliario requiere investigaciones regulares para adaptarse a nuevas tendencias y demandas. Estas actualizaciones garantizarán que la inmobiliaria se mantenga relevante y ágil en un entorno competitivo.

Elaborar estrategias específicas que resalten la especialización de la inmobiliaria en viviendas nuevas simplificará el proceso de búsqueda para los clientes, destacando la conveniencia y calidad de la oferta inmobiliaria.

Desarrollar tácticas que fortalezcan la conexión emocional con la marca, más allá de aspectos prácticos. Estrategias que resalten experiencias positivas al adquirir una vivienda con la inmobiliaria contribuirán a construir una lealtad sólida entre los millennials.

Referencias

- Abascal, E., & Grande, I. (2005). Análisis de encuestas. En *ESIC Editorial*.
https://books.google.com/books/about/An%C3%A1lisis_de_encuestas.html?hl=es&id=qFczOOiwRSgC
- Abundis Espinosa, V. M. (2016). Beneficios de las encuestas electrónicas como apoyo para la investigación. *TLATEMOANI Revista Académica de Investigación*, 22.
<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/index.htm>
- ACBIR. (2023). *Socios ACBIR Azuay*. <https://www.acbir-azuay.com/asociado>
- Álvarez, J. P. (2023, diciembre 4). *Bolivia y Ecuador ya tienen más riesgo país que Argentina*.
<https://www.bloomberglinea.com/2023/12/04/bolivia-y-ecuador-ya-tienen-mas-riesgo-pais-que-argentina/>
- Andrade-Macias, D. F. (2021). *Análisis del impacto del marketing digital frente al comportamiento del consumidor de empresas constructoras ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito*. [ESPE].
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/24764/1/T-ESPE-044521.pdf>
- Astudillo Vanegas, X. (2013). *Desarrollo de un sistema de Comercialización y Ventas para la empresa inmobiliaria Multicasa Inmobiliaria, ubicada en Cuenca-Ecuador* [Universidad de Israel]. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/279>
- Baldini, R. M., & Casari, M. A. (2008). Los modelos de costeo y la gestión empresarial - Primera parte - Invenio. *INVENIO*, 11(20), 73–89.
- Banco Mundial. (2023, octubre 2). *El Banco Mundial en Ecuador*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Barros Miranda, E. E., Landa-Criollo, C. silvana, & Villalba-Miranda, R. F. (2020). Los medios sociales y su influencia en la decisión de compra de la generación millennial. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6–1), 80–94. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.388>
- BCE. (2022, marzo 28). *Informe de la evolución de la economía ecuatoriana en 2021 y perspectivas 2022*. Banco Central del Ecuador.

- Carrillo, J. H., Paez, C., Carrillo Patricio, Scifo, P., Castillo, N., & Paucar, M. (s/f). *World Values Survey Así Somos los Ecuatorianos*. Recuperado el 4 de diciembre de 2023, de <https://edupasion.ec/pdf/As%C3%AD%20somos%20los%20ecuatorianos.%20Estudio%20de%20autopercepci%C3%B3n%20sobre%20valores,%20tendencias%20y%20calidad%20de%20vida.pdf>
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464–482. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>
- Castro Tato, M., & Portuondo Pichardo, F. M. (2009). Acerca de las economías de escala, el tamaño y la localización de inversiones. *Ingeniería Industrial*, XXX(1), 1–4.
- Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. *Ingeniería Industrial*, 29, 173–181.
- Donawa Torres, Z. A., & Morales Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector mipyme del distrito de Santa Marta -Magdalena, Colombia-. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- Fajardo-Vanegas, P. del R., & Aguilar-Pazmiño, C. A. (2022). Business model innovation and its impact on organizations. *FIPCAEC Revista Científica Ciencias Económicas y empresariales*, 7(33), 35–47. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i1.581>
- Frąckiewicz, M. (2023, agosto 5). *El impacto de la inteligencia artificial en la industria inmobiliaria*.
- García Alcaraz, F., Alfaro Espín, A., Hernández Martínez, A., & Molina Alarcón, M. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 1(5), 232–236. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169617616006>
- González, J., Castillo-Canales, D., Creamer, M., & Ramos Jarrin, M. (2023). *Misalignments and Incoherencies within Ecuador's Education System: How Well Are Key Actors and*

Public Efforts Aligned towards Better Learning Outcomes? https://doi.org/10.35489/BSG-RISE-WP_2023/137

González, M. A. (2023, septiembre 20). 64.000 ecuatorianos salieron del país por tierra y no volvieron. *PRIMICIAS*. <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/migrantes-ecuatorianos-frontera-rumichaca-darien-estados-unidos/>

Gonzalez, P. A., Cañizares Alvarado, C. A., & Patiño Mosquera, G. A. (2018). Las redes sociales como factor de decisión: millennials frente a la generación X. *Revista Economía y Política*, XIV(27), 1–30. <https://doi.org/10.25097/rep.n27.2018.01>

Grupo Pasquel. (2023). *Índice de Precios de la Construcción a Septiembre 2023 en Ecuador*. <https://grupopasquel.com/2023/09/12/indice-de-precios-de-la-construccion-a-septiembre-2023-en-ecuador/>

INEC. (2012). *Nacional de Actividades Económicas Clasificación CIIU 4.0*.

INEC. (2022). *Número de empresas Inmobiliarias Cuenca*. REEM - Visualizador del registro estadístico de empresas. .

INEC. (2023a). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo-ENEMDU Indicadores laborales*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_II/2023_II_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf

INEC. (2023b). *Población Total y Tasa de Crecimiento*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/ecuador-crecio-en-2-5-millones-de-personas-entre-2010-y-2022/#:~:text=Quito%2C%20Ecuador%20\(13%20de%20septiembre,hombres%20suman%208%2C252%2C523%20\(48.7%25\).](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/ecuador-crecio-en-2-5-millones-de-personas-entre-2010-y-2022/#:~:text=Quito%2C%20Ecuador%20(13%20de%20septiembre,hombres%20suman%208%2C252%2C523%20(48.7%25).)

INEC. (2023c, septiembre 13). *En los últimos 12 años el Ecuador creció a menor ritmo a causa de la caída en la tasa de fecundidad*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-crecio-a-menor-ritmo-a-causa-de-la-caida-en-la-tasa-de-fecundidad/>

La Hora. (2022, julio 25). *El Gobierno debe cambiar su enfoque de la obra pública para priorizar los proyectos pequeños y medianos que dinamizan al sector de la construcción*


- y la economía. <https://www.lahora.com.ec/pais/construccion-reactivacion-proyectos-pequenos-impacto-social-inversion-publica/>
- León, D., & Martínez, J. (2023). *Tendencias Tecnológicas Transformando con Sentido la Organización Digital*. https://www.ey.com/es_ec/consulting/tendencias-tecnologicas-ecuador-2023
- Macrotrends. (2023). *Ecuador Literacy Rate 1982-2023*. <https://www.macrotrends.net/countries/ECU/ecuador/literacy-rate>
- Medrano, S. A. (2023, julio 28). Sector de la construcción requiere de mayor impulso para reactivarse. *VISTAZO*. <https://www.vistazo.com/enfoque/sector-construccion-requiere-mayor-impulso-reactivarse-EB5650897>
- Mendieta Ramírez, A., Estrada Rodríguez, J. L., & Pérez Pérez, K. (2019). Millennials en torno a la comunicación y cultura para la educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(19). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i19.497>
- Naranjo Altamirano, L. (2021). *Influencia de las redes sociales en la decisión de compra del consumidor de viviendas del sector inmobiliario en la ciudad de Guayaquil* [Universidad de Guayaquil]. <https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/15a230a0-b27f-4baf-bb2c-5c64ef1ae326/content>
- Ordóñez-Granda, E. M., Narváez-Zurita, C. I., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). El sistema financiero en Ecuador: Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 195. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.693>
- Ortiz, P., Pinto, V., Aguirre, M., Peláez, V. A., Paz, D., & Enríquez, D. (2019). Recomendaciones de políticas urbanas para el uso y la gestión del suelo en Cuenca. *Urban Policy Papers*. www.flacso.edu.ec
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*.
- Peñalosa Otero, M. E., & López Celis, D. M. (2016). La generación de los millennials frente al consumo socialmente responsable. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XII(23), 73–81. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409650120008>

- Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: a review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 89–108. <https://doi.org/10.1108/NEJE-06-2019-0030>
- Ramón, F. (2022a, mayo 1). Cuenca, una ciudad que los extranjeros eligen para vivir. *Diario el Mercurio*. <https://elmercurio.com.ec/2022/05/01/cuenca-una-ciudad-para-vivir-y-emprender-por-extranjeros/>
- Ramón, F. (2022b, mayo 30). Sector inmobiliario en Cuenca, el antes y después de la pandemia. *Diario El Mercurio*. <https://elmercurio.com.ec/2022/05/30/sector-inmobiliario-en-cuenca-el-antes-y-despues-de-la-pandemia/>
- Raspall, T. (2017). Actores y estrategias empresarias en el mercado inmobiliario. Un análisis de la oferta de vivienda nueva en la ciudad de Buenos Aires durante los primeros años de la posconvertibilidad. *Cuaderno Urbano*, 23(23), 7–32. <https://doi.org/10.30972/crn.23232687>
- Rincón-Soto, C. A., Sánchez-Mayorga, X., & Cardona-Restrepo, L. M. (2019). Clasificación teórica de los costos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 193–206. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2448>
- Rosado Salgado, L. A., & Osorio Londoño, A. A. (2020). The Impact of Business Model on Dynamic Capabilities. *Revista de Economía del Caribe*, 25, 53–65. <https://doi.org/10.14482/ecoca.25.658.4>
- Ruiz Cartagena, J. J. (2017). Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva. *Miguel Hernández Communication Journal*, 8(104), 347–367.
- Sánchez Larrosa, E. V., & Gómez Guayllasaca, angélica T. (2022). *Impacto de la Pandemia de COVID 19 en el Sector Inmobiliario de la Ciudad de Guayaquil. Posibles Estrategias de Sostenibilidad Financiera*. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22775/1/UPS-GT003799.pdf>
- SEPS. (2023). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)*. ¿Qué es la SEPS?
- Spiegel, M. R., & Stephens, L. J. (2009). *Estadística* (McGraw Hill, Ed.). McGraw-Hill.

- SRI. (2023). *Saiku - Next Generation Open Source Analytics*.
<https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Stephan, M., Vahdat, H., Walkinshaw, H., & Walsh, B. (2014). *Tendencias Globales del Capital Humano 2014:comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI*.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/2014_trends.pdf
- Supercias. (2019). *Código de Comercio*. www.lexis.com.ec
- Tapia, E. (2022, noviembre 9). Inversión en seguridad crecerá, pero la obra pública caerá en 2023. *PRIMICIAS*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inversion-seguridad-obras-presupuesto/>
- Tapia, J. (2023). Importancia de las redes sociales en la empresa. *ResearchGate*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25191.93600>
- Universo. (2023, febrero 9). *¿Cómo afecta el alto riesgo país -que ya superó los 1.500 puntos- al Gobierno, a las empresas y al ciudadano?*
<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/como-afecta-el-alto-riesgo-pais-que-ya-supero-los-1500-puntos-al-gobierno-a-las-empresas-y-al-ciudadano-nota/>
- Zepeda, D. (2015, junio 30). *El Banco Interamericano de Desarrollo lanza nuevo curso MOOC sobre Desarrollo Urbano y Vivienda - Abierto al Público*. BID.
<https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/el-banco-interamericano-de-desarrollo-lanza-nuevo-curso-mooc-sobre-desarrollo-urbano-y-vivienda/>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Anexos

Anexo A



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Encuesta

Estimado/a participante, Lea atentamente cada una de las preguntas y marque las casillas correspondientes. En los casos en que se permita seleccionar más de una respuesta, se indicará de antemano. La misma tiene fines académicos. ¡Agradecemos su participación!

1. Edad

25 a 30 años

31 a 35 años

36 a 40 años

41 a 45 años

2. Sexo

Hombre

Mujer

3. Último Nivel de Educación completado

Primaria

Secundaria

Universidad

Posgrado

Doctorado

4. Ocupación (Escriba su profesión actualmente, las opciones que se despliegan corresponden anteriores respuestas)

Escriba la ocupación que desempeña actualmente

5. ¿Tiene Hijos/as?

- SI
 NO

6. Indique su método de transporte

- Bus
 Vehículo Propio
 Motocicleta Propia

7. Actualmente, el lugar donde usted reside es:

- Arrendado
 Casa Propia
 Vivienda Familiar

8. ¿Cuál es la principal razón para comprar una vivienda nueva?

- Inversión
 Vivienda Propia
 La Familia creció
 Espacios más amplios
 Otro

9. ¿Qué tipo de información usted cree que NO conoce al comprar una casa?

- Trámites de Financiamiento
 Trámites Legales
 Costos Legales (Pago de impuestos y tasas)

10. Cuando analiza una vivienda, prefiere la cercanía a:

- Centros educativos
 Centros Comerciales
 Transporte público
 Lugares tranquilos y/o rodeados de naturaleza
 Indiferente

11. ¿Qué factor es más importante para usted al elegir una vivienda?

- Precio
- Tamaño
- Vecindad/Barrio
- Arquitectura e Ingeniería
- Calidad de materiales y acabados

12. ¿Usted ha buscado asesoramiento por parte de una empresa inmobiliaria?

- SI
- NO

13. Al momento de buscar una propiedad. ¿Qué canales o plataformas utiliza principalmente? Seleccione MÁXIMO 3.

- Facebook
- Marketplace
- Instagram
- Tik Tok
- Catálogo de WhatsApp
- Página Web de Inmobiliarias
- Oficinas de Inmobiliarias

14. ¿Cuánto tiempo le toma decidir si compra una vivienda o no?

- Dos a tres semanas
- Un mes
- Más de un mes

15. ¿Qué problema se le ha presentado al momento de buscar una vivienda?

- Muchas opciones de viviendas
- Falta de Información
- Tiempo de búsqueda
- Falta de confiabilidad en las plataformas

16. Para la compra de su vivienda ¿Usted contrataría los servicios de una empresa inmobiliaria?

- SI
- NO

Anexo B**Entrevistas a los Constructores**

Por motivos de seguridad, los datos personales serán anónimos para el presente.

- Constructor 1
- Constructor 2
- Constructor 3
- Constructor 4
- Constructor 5

Desde su experiencia como constructor en la ciudad de Cuenca, ¿cómo describiría el estado actual del mercado inmobiliario en términos de demanda y oferta en comparación de años pasados?

- (1) Bueno, en verdad ha bajado bastante en los últimos años por la situación económica y por el número de constructores que han incrementado. Existiendo una alta oferta y una disminución por la situación económica del país.
- (2) Bueno, en cuanto al tema de la demanda he presenciado una pausa por el tema político-económico que atraviesa estos momentos el país. En cuanto a la oferta habido igualmente una pausa.
- (3) Personalmente, el mercado desde que empecé en el 2011 no habido cambios, he tenido estabilidad, no nos hemos quedado con viviendas varadas, inclusive se ha vendido un poco más, por ende, la oferta se ha mantenido.
- (4) Ha bajado bastante el tema de la demanda y oferta, podemos decir que las inmobiliarias han bajado su rendimiento por la situación económica que atraviesa el país, inclusive por el tema del desempleo.
- (5) Bueno ha incrementado bastante la oferta, se ve muchos constructores, bastante competencia. En cuanto a la demanda, se han mantenido, no me eh quedado con viviendas sin vender, todas han salido.

¿Cuáles son las expectativas que tiene como constructor de las empresas inmobiliarias?

- (1) He trabajado con las inmobiliarias, siempre han sido rectas y serias y atribuyo a trabajar con las inmobiliarias por la rapidez de la venta y la confianza que se deposita para la venta y así solo enfocarnos en la construcción.
- (2) Que la venta sea más seria y segura, asegurando de igual forma al cliente.
- (3) Que sean ágiles, que cada inmobiliaria saque una venta por si solos, no quiero involucrarme. Solo entrego planos y renders y la inmobiliaria se encarga de todo.

- (4) Hay muchas opiniones y diferentes tipos de inmobiliarias, no hemos tenido problema con ninguna, se espera que las inmobiliarias se apeguen al valor que el constructor pide, ya que algunas inmobiliarias alcanzan aún más el precio para percibir más utilidad, por tanto, no estoy de acuerdo y me perjudica de cierta manera.
- (5) Lo más importante la eficiencia, la cordialidad con los clientes.

¿Usted actualmente trabaja con inmobiliarias? ¿Cuántas son?

- (1) Por el momento estoy trabajando únicamente con usted, de las anteriores ocasiones he trabajado con dos inmobiliarias.
- (2) Si, actualmente, trabajo con 4 inmobiliarias que hemos establecido amistad por un largo tiempo.
- (3) Yo trabajo con 5 inmobiliarias.
- (4) Si, estoy trabajando con 5 o 6 inmobiliarias.
- (5) Trabajo con 6 inmobiliarias, tengo 3 que son las que más venden.

Desde su experiencia como constructor en relación a las ventas. ¿Qué característica o cualidad debe tener una inmobiliaria para obtener la primicia en uno de sus proyectos?

- (1) Una inmobiliaria debe contener seriedad y puntualidad en cuanto al tema de las citas, ya que quisiera que cambien y se atribuya mayor responsabilidad en cuanto a la puntualidad, ya que hay que tener respeto con los clientes.
- (2) Que tengan tiempo en el mercado, cuenten con licencia de corredor de bienes raíces, cuenten con oficina. Pero se me es complicado dar la primicia a una sola inmobiliaria por el tema de la amistad que hay con cada inmobiliaria.
- (3) Primicia en mis proyectos no existe, dado que solo me limita a trabajar solo con una inmobiliaria. No se da la primicia por que puede retrasar la venta.
- (4) Tiene que ser seria con los precios, saber movilizarse, tener conocimiento de los trámites, y tener varios portales para publicar. Pero, no estaría dispuesto a dar la primicia a una sola inmobiliaria el proyecto porque puede haber demora en la venta.
- (5) Lo más importante la seriedad, ya que dependemos del dinero que ingresa. Porque hay inmobiliarias que mienten que reservan ellas mismo las casas y en realidad no están vendidas. No se puede jugar con el dinero y la venta. Pero no estaría dispuesto a dar primicia, dado que no quiero limitarme solo a una inmobiliaria.

Si alguien está considerando iniciar una empresa inmobiliaria en Cuenca, ¿qué consejos o recomendaciones les daría en función de su experiencia como constructor?

- (1) Todos tenemos derecho a surgir, a empezar y dependerá mucho de la experiencia, recomendando ser rápido en los trámites legales y ser puntual con los clientes y sobre todo tener seriedad en el trabajo. Por otro lado, velar por captar clientes que sean responsables con los pagos.
- (2) Alguien que quiere comenzar deben tener garra, resistencia, perseverancia y paciencia.
- (3) Traten de involucrarse más en redes sociales, tanto a nivel nacional e internacional e involucrarse más con los bancos en los trámites legales.
- (4) Publicidad en su totalidad, ya que hoy en día hay muchos clientes incluso extranjeros. Publicidad es lo que se necesita.
- (5) Que asuman mucha responsabilidad, seriedad, te va ir bien si desde el inicio se trabaja bien, cuando se invierte en las redes sociales.

¿Cuáles son los aspectos clave que deben tener en cuenta para establecer relaciones exitosas con constructores locales?

- (1) En verdad, siempre uno se encuentra desorientado entonces uno con una llamada a la inmobiliaria brinda asesoría, recomendaciones ya que la inmobiliaria tiene un poco más de conocimiento en cuanto a los gustos y preferencias. Asegurar que los clientes que vayan a comprar la casa sean personas serias y cumplidas, de esa forma depositamos más confianza en la inmobiliaria.
- (2) Que muestren el valor de la educación y la paciencia hacia el cliente. Que sean amigables.
- (3) Mientras vea que una inmobiliaria se mueva en redes sociales, en notarías, con la registraduría, y moverse ellos solos.
- (4) Ser transparentes, no sobrevalorar los precios. Perjudica al constructor y a los clientes como tal.
- (5) Una buena relación se da con la seriedad, demostrando la garantía que se da al cliente.

¿Qué porcentaje de comisión se entrega a la empresa inmobiliaria por la venta de una vivienda nueva? ¿De qué factores depende este valor?

- (1) Yo me he manejado en un valor de \$2.000 a \$2.500 dependiendo el tamaño de la casa. Por otro lado, no me manejo con los porcentajes del 2% o el 3% debido a que en mi caso la utilidad que se percibe por la venta de la casa no representaría pagarle el 2% o el 3%.

- (2) La comisión base es el 3%, si pago ese valor siempre y cuando el valor que se venda sea el que se pida. En caso también de casas con crédito VIP van desde los \$2.000, si son más grandes la comisión es más alta también.
- (3) Depende del valor de venta de la casa, legalmente el 3%, es un acuerdo entre el comprador, si me dan el dinero enseguida cobra el 3%.
- (4) El primer factor depende del precio de la vivienda vendida, influye el precio y las características, casas con mayor a \$100.000 se maneja el 3%. Y si es inferior con un 2% de comisión. Incluso también influye si es a crédito o al contado.
- (5) De nuestra parte se paga el 2% depende del valor del inmueble. No manejaría más de eso.

Anexo C

Número de operaciones crediticias correspondientes a la institución financiera “Mutualista Azuay” bajo el tipo de crédito “Vivienda de interés público y social (V.I.P)”.

Periodo 2021

Fecha Corte	Tipo de Crédito	Estado Operación	No. de Operaciones
31/01/2021	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	13
28/02/2021	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	17
31/03/2021	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	24
30/04/2021	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	20
31/05/2021	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	17
30/06/2021	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	17
31/07/2021	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	23
31/08/2021	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	10
30/09/2021	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	17
31/10/2021	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	22
30/11/2021	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	19
31/12/2021	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	17
TOTAL 2021			216

Período 2022

Fecha Corte	Tipo de Crédito	Estado Operación	No. de Operaciones
31/01/2022	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	29
28/02/2022	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	18
31/03/2022	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	17
30/04/2022	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	26
31/05/2022	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	26
30/06/2022	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	13
31/07/2022	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	31
31/08/2022	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	26
30/09/2022	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	16
31/10/2022	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	23
30/11/2022	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	22
31/12/2022	VIVIENDA INTERES PÚBLICO Y SOCIAL	ORIGINAL	19
TOTAL 2022			266

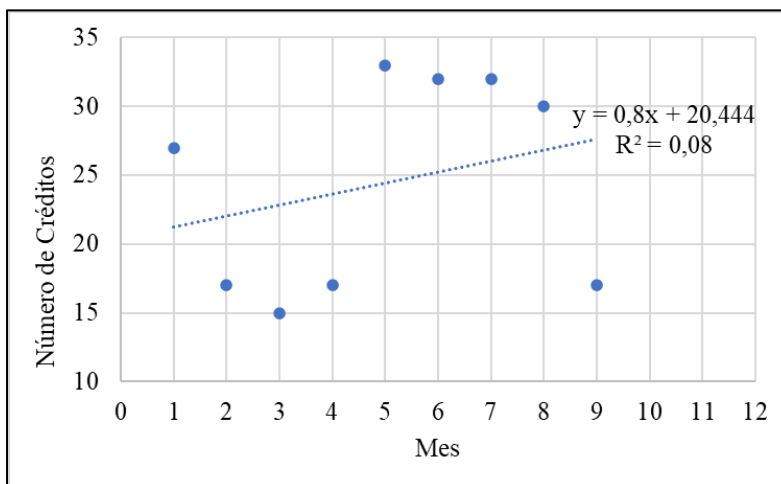
Período 2023 con corte al 30 de septiembre de 2023.

Fecha de Corte	Tipo de Crédito	Estado Operación	No. de Operaciones
31/01/2023	VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y PÚBLICO	ORIGINAL	27
28/02/2023	VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y PÚBLICO	ORIGINAL	17
31/03/2023	VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y PÚBLICO	ORIGINAL	15
30/04/2023	VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y PÚBLICO	ORIGINAL	17
31/05/2023	VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y PÚBLICO	ORIGINAL	33
30/06/2023	VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y PÚBLICO	ORIGINAL	32
31/07/2023	VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y PÚBLICO	ORIGINAL	32
31/08/2023	VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y PÚBLICO	ORIGINAL	30
30/09/2023	VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y PÚBLICO	ORIGINAL	17
TOTAL 2023			220

Proyecciones últimos 3 meses del período 2023

Meses	No. de Créditos	Proyección No. De Créditos
1	27	
2	17	
3	15	
4	17	
5	33	
6	32	
7	32	
8	30	
9	17	
10		28
11		29
12		30
Total 2023 Real + Proyectado		308

Gráfica



Proyección período 2024

	Años	Periodos	Número de Créditos VIP
Real	2021	1	216
Real	2022	2	266
3 últimos me	2023	3	308
Proyectado	2024	4	355
Proyectado	2025	5	401
Proyectado	2026	6	447
Proyectado	2027	7	493
Proyectado	2028	8	538
Proyectado	2029	9	584
Proyectado	2030	10	630