



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

Facultad de Economía y Ciencias Empresariales

EFFECTOS DE LA CRISIS FINANCIERA MUNDIAL EN LAS COMPAÑÍAS  
DE LA INDUSTRIA INMOBILIARIA DE GUAYAQUIL, EN EL PERIODO  
2008-2009

Trabajo de Investigación previo a la obtención del título de:  
*Ingeniero en Ciencias Empresariales con concentración en Gestión  
Empresarial, Negocios Internacionales y Finanzas Internacionales.*

Autor: Esteban José Amador Avellán

Tutor: EC. Jorge García

Samborondón – Octubre 2009

## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría agradecer la ayuda que muchas personas y compañeros me han prestado durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo, pero sobretodo durante mi vida personal.

En primer lugar, quisiera agradecer a mis padres Esteban Amador Cárdenas y Wilma Avellán de Amador. Me dieron la oportunidad de tener una educación de nivel superior pero brindándome su cariño y apoyo durante todo el tiempo. Me animaron durante mi vida a superarme como personal y en el ámbito educacional para poder aspirar a más en el ámbito laboral.

En segundo lugar, quisiera agradecer a mi tutor, el Economista Jorge García. Me orientó durante el proceso y elaboración de la investigación. Así mismo a todos los profesores que me han preparado para convertirme en la persona que soy ahora. Todas estas personas han permitido que me supere académicamente; ahora soy una persona más culta debido a tantas investigaciones y libros leídos durante estos casi 5 años de estudios.

En tercer lugar, quisiera agradecer al Ingeniero Jaime Granados Munitis. El me ha dado la oportunidad de crecer y desenvolverme laboralmente. Me ha dado la oportunidad de tener responsabilidades y de aplicar mis estudios a la práctica. El me inspiró a realizar esta investigación por su dedicación al trabajo y la rápida y efectiva toma de decisiones dentro de una empresa.

Termino por agradecer a todos por la paciencia y comprensión durante mi vida y mis estudios.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	ii
ÍNDICE CUADROS.....	iv
ÍNDICE ANEXOS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN GENERAL.....	3
1.1. Problema de la investigación.....	3
1.1.1. <i>Enunciado del Problema</i> .....	3
1.1.2. <i>Formulación del Problema</i> .....	3
1.2. Objetivos de la investigación.....	3
1.2.1. <i>Objetivo General</i> .....	3
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	4
1.3. Justificación y delimitación.....	4
1.3.1. <i>Justificación</i> .....	4
1.3.2. <i>Delimitación</i> .....	5
1.4. Marco de referencia.....	5
1.4.1. <i>Marco teórico</i> .....	5
1.4.2. <i>Marco conceptual</i> .....	6
1.4.2.1. <i>Crisis</i> .....	6
1.4.2.2. <i>Promotoras</i> .....	6
1.4.2.3. <i>Sector Inmobiliario</i> .....	6
1.4.2.4. <i>Burbuja Inmobiliaria</i> .....	6
1.4.2.5. <i>Crisis de las hipotecas subprime</i> .....	7
1.4.2.6. <i>Crisis de la liquidez</i> .....	7
1.5. Metodología.....	7
1.5.1. <i>Tipo de Estudio por Realizar</i> .....	7
1.5.2. <i>Hipótesis de la Investigación</i> .....	7
1.5.3. <i>Diseño de la Investigación</i> .....	7
1.5.4. <i>Fuentes de Obtención de Información</i> .....	7
1.5.4.1. <i>Fuentes Primarias</i> .....	7
1.5.4.2. <i>Fuentes Secundarias</i> .....	7

CAPÍTULO 2: PERIODO DE VENTAS Y COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS ANTES Y DESPUÉS DE LA CRISIS.....	9
2.1    Periodo de ventas de villas.....	10
2.1.1 <i>Ventas antes de la crisis</i> .....	12
2.1.2 <i>Cambios internos que se dieron en las empresas</i> .....	14
2.2    Comparación de las empresas antes y después de la crisis...	16
2.2.1 <i>Entrega presupuestada de villas</i> .....	18
2.2.2 <i>Ventas de villas</i> .....	18
CAPÍTULO 3: EFECTOS DE LA CRISIS FINANCIERA A LAS EMPRESAS.....	20
3.1.    Caída de los Crédito hipotecarios de los bancos.....	21
3.1.1. <i>Rumores de Desdolarización</i> .....	21
3.1.2. <i>Inestabilidad de pago de los clientes</i> .....	22
3.2.    Caída de ventas.....	22
3.2.1.    Reducción de Gestiones Preactivas.....	24
3.3.    Alternativas de materiales sustitutos de construcción.....	25
3.3.1.    Reducción de villas en stock.....	25
3.4.    Procesamiento y descripción de resultados.....	25
3.4.1.    Oportunidades que tienen las empresas.....	26
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	27
4.1.    Conclusiones.....	27
4.2.    Recomendaciones.....	28
BIBLIOGRAFÍA.....	31
ANEXOS.....	33

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1: Segmentos de mercado.....	11
Cuadro # 2: Ventas Netas del año 2008.....	13
Cuadro # 3: Inversión Publicitaria por trimestre 4T/08-1T/09.....	15
Cuadro # 4: Comparación de ventas nuevas / netas P1, P2, P3.....	16
Cuadro # 5: Unidades vendidas por mes (2008-2009).....	17
Cuadro # 6: Gestiones Proactivas 2008-2009.....	23

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo # 1: Segmentación de mercado de vivienda.....	34
Anexo # 2: Ventas Netas del año 2008.....	34
Anexo # 3: Entrega presupuestada de villas.....	35
Anexo # 4: Comparación de ventas nuevas / netas P1, P2, P3.....	35
Anexo # 5: Unidades vendidas por mes (2008-2009).....	36
Anexo # 6: Promedio de venta por plazos para 20 villas.....	36
Anexo # 7: Flujo de ventas por unidades.....	37

## RESUMEN

La idea de mi tesis surge a partir de una experiencia laboral y muy personal en el sector inmobiliario de la ciudad de Guayaquil, del cual he adquirido los conocimientos necesarios y precisos para analizar el impacto económico que sufre una industria magnánima al verse acechada por una crisis que parece arrasarse con todos los negocios sin dejar a uno solo en pie.

En Septiembre del año 2008 ingrese a laborar en un grupo empresarial inmobiliario con gran trayectoria en el mercado, donde comencé a empaparme del manejo y funcionamiento del sector de forma exhaustiva. Con el paso de los meses pude darme cuenta de que la estabilidad no era la característica más precisa para definir un sector inmobiliario que históricamente ha debido ajustarse al ritmo del vaivén de las políticas económicas de los gobiernos de turno. Ya para estos días salían a flote las primeras noticias oficiales y extraoficiales en cuanto a la crisis financiera mundial la misma que obligaba a la banca privada a reducir o negar sus créditos hipotecarios de forma significativa. Esta sorpresiva y repentina suspensión de créditos puso al sector entero en depresión en términos de rentabilidad, productividad y hasta emocionalmente.

Para el primer semestre del 2009 otro detonante que afectó a varios proyectos inmobiliarios fue la crisis financiera mundial que golpeó los emigrantes ecuatorianos, quienes disminuyeron el envío de remesas. Según datos del Banco Central, entre el 2007 y 2008 las remesas se redujeron en un 8.6 por ciento.

Se vivieron momentos de tensión donde aquellas empresas inmobiliarias de poca trayectoria y a falta de experiencia, quebraron y algunas hasta se vieron obligadas a abandonar el mercado por su falta de competitividad. En cambio, para aquellas que supieron manejarse reduciendo costos y aumentando estrategias comerciales, se mantuvieron estables en el mercado y me alegra haber estado trabajando en una de ellas.

Considero que pese al mejoramiento en cuanto a rentabilidad del sector debe darse una reactivación en el mismo, es decir que se deben crear mecanismos de financiamiento de largo plazo, que sean jurídicamente sostenibles y que garanticen al constructor que van a tener crédito para sus clientes. De no darse correctivos urgentes, el sueño de tener casa propia sobretodo para la clase media, quedará en el aire y el sector inmobiliario guayaquileño no podrá estabilizarse ni obtener los márgenes de rentabilidad requeridos y esperados.

## INTRODUCCIÓN

El mercado de bienes raíces está saturado, gracias a la variedad de viviendas o villas, calidad, servicio post venta, precio, ubicación, etc., que las empresas ofertan a las personas. Desde que el Ecuador implementó el Dólar como única moneda de cambio, los bancos inmediatamente ofrecieron créditos a mayor plazo. Con esta moneda estable, los clientes lograron cotizar precios y calcular mejor su capacidad de pago de sus clientes, por lo que las ventas de las casas inmediatamente crecieron (ellos no tenían esa incertidumbre de que tenían que pagar más).

Entre las empresas promotoras mas grandes o de mayor conocimiento y mercado, encontramos a Villa Club, Matices, Ciudad Celeste, Plaza Madeira, Volare, Cataluña, Fuentes del Río, La Joya, Vicolinci, Milán, Sambo City, Castilla. La mayoría de estos proyectos están situados en vía Samborondón; la mayoría de estos están situados en el mismo segmento de mercado (\$40,000.00 a \$65,000.00). Por cualquier variación de precio, o servicio diferente, la demanda se irá a la competencia.

Los compradores buscan siempre tener su casa propia (en el caso que no la tengan) y también de mejorar su estilo de vida o estatus (en el caso que posean una casa propia mal ubicada, más pequeña, etc.) o simplemente seguridad (estos proyectos son urbanizaciones cerradas con guardiania privada).

El Dólar facilitó mayores endeudamientos a largo plazo. Las remesas de los emigrantes han incrementado las ventas en los proyectos. Mucho de estos se van dejando a su familia o con el sueño de volver, por lo cual tratan de adquirir villas de mejor estatus social; estos tienen un 15% de las ventas totales. Lo que los clientes buscan de valor agregado al momento de buscar o comprar su vivienda, es que la empresa ofrezca un precio bueno dependiendo de la ubicación de las urbanizaciones (sobretudo en la vía Samborondón). Que la cuota de entrada sea financiada a 30 meses y que sea el 30% del monto total (el 70% restante se hace con crédito hipotecario). Ser empresas promotoras con prestigio, experiencia e importantes (con tiempos de entrega buenos y que se cumplan, construcciones pasadas, etc.). Ciertos incentivos adicionales como ofrecer líneas de teléfono gratis, TV Cable, Internet, etc. estos buscan también productos o viviendas en constante innovación (que los proyectos saquen nuevas villas). Cada vez existen más empresas que ofrecen casas en valores similares o iguales a los nuestros, por lo que la demanda se deja llevar fácilmente por unos cuantos dólares menos o una mejor promoción de estación.

Las empresas tratan de entrar en este mercado ya que la demanda es muy alta (incluso mayor que la oferta), los precios del terreno y villas dependiendo de su ubicación, negocio rentable. Otra razón es que las casas en un periodo promedio de 6 meses, durante el cual el cliente paga la cuota de entrada y el producto únicamente se entrega cuando se

encuentra totalmente pagado con el crédito hipotecario. Las barreras de entrada son casi nulas, sólo necesitas tierra (la cual es fácil adquirirla a campesinos o hacendados), financiamiento de los bancos, y ganas.

El rol del gobierno es sumamente importante en este mercado porque es el gobierno quien fija (a través del BCE) las tasas de interés y recordemos que el 70% del precio de venta se financia con crédito hipotecario. En general la tasa se ha mantenido aunque el nivel de crédito ha bajado. La demanda un poco; hay clientes que están esperando tasas de interés más convenientes para poder endeudarse. Las únicas medidas que han beneficiado el negocio inmobiliario son la reforma y codificación a la ley orgánica de régimen municipal.

Las variaciones políticas afectan en gran medida al sector inmobiliario, para muestra los índices de ventas de VILLA CLUB muestran que las ventas tuvieron una caída entre los meses de septiembre – octubre de 2006, esto gracias a las elecciones y el triunfo de Correa en la primera vuelta. Con salida de diputados, las ventas también bajan. Por lo cual, la inestabilidad política afecta al mercado.

Entre las problemáticas que afecta a las empresas en la industria Inmobiliaria como Villa Club, Matices, Ciudad Celeste, Plaza Madeira, Volare, Cataluña, Fuentes del Río, La Joya, Vicolinci, Milán, Sambo City. Los empresarios (dueños) y colaboradores de las empresas, tienen que estar preparados para afrontar cualquier tipo de problema interno o externo.

Por esta razón, las empresas a nivel mundial, pero para el caso de la investigación, las empresas de la industria inmobiliaria, tienen la necesidad de encontrar soluciones efectivas para enfrentar la crisis. Una vez que se aprenda a sobrevivir a la crisis de la actualidad, usar como modelo para problemas que se puedan dar en el futuro. Cuando las empresas sobreviven a las crisis, se vuelven más preparadas y fuertes para llevar a cabo sus actividades.

A través del estudio se proporcionará un análisis de los efectos de la crisis financiera mundial 2008 2009 en el sector inmobiliario de Guayaquil. Se brindará una serie de recomendaciones que sean útiles para sobrevivir el periodo de la crisis actual; esto generará un crecimiento y fortalecimiento en la empresa. Finalmente, también se dará recomendaciones para prevenir o estar preparados en un futuro efectos similares por causa de recesiones parecidas.

Se observará los efectos de la crisis dentro de las empresas de la industria inmobiliaria. También se verá las decisiones que tuvieron que tomar las empresas para sobrevivir a la crisis. Y finalmente se verá cual es la razón más importante para la caída de las ventas de villas.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN GENERAL**

### **1.1. Problema de la investigación**

#### **1.1.1. Enunciado del Problema**

Entre las problemáticas que afectan a las empresas en la industria Inmobiliaria, los empresarios (dueños) y sus colaboradores, tienen que estar preparados para afrontar cualquier tipo de problema interno o externo.

Actualmente el sector inmobiliario, sigue en crisis. Entre los principales hechos que se puede señalar, tenemos la caída de ventas de viviendas, la disminución del crédito hipotecario de los bancos, alza de precios de materiales, entre otras. A esta conclusión se llega por el día a día del sector. A las empresas les afecta esto, ya que tienen menos ingreso porque están vendiendo menos, los bancos ya no dan tanto crédito hipotecario, se cambiaron los % del crédito.

Como los bancos dan menos créditos hipotecarios, las personas compran menos villas. A su vez, las empresas tienen que comprar la misma cantidad de material a precios más caros. Esto genera menos utilidad.

Por esta razón, las empresas a nivel mundial y las de la industria inmobiliaria, tienen la necesidad de encontrar soluciones o tomar medidas efectivas y rápidas para enfrentar y sobrevivir la crisis. Cuando las empresas sobreviven a las crisis, se vuelven más preparadas y fuertes para llevar a cabo sus actividades.

#### **1.1.2. Formulación del Problema**

- ¿Se considera una relación negativa en el sector inmobiliario actual con el pasado?
- ¿Qué está pasando con las empresas del sector inmobiliario producto de la crisis?
- ¿Tienen los directivos empresariales una idea clara de la importancia de sobrevivir la crisis para el éxito de sus organizaciones?
- ¿Promueven y estimulan los directivos empresariales la confianza y seguridad en sus organizaciones?

### **1.2. Objetivos de la investigación**

#### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar los efectos que ha provocado la crisis financiera en las empresas de la industria inmobiliaria de Guayaquil para proponer

soluciones que nos permitan sobrevivir a la recesión y que las empresas involucradas en la industria puedan crecer y fortalecerse.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Establecer cuales son las condiciones económicas y políticas necesarias para una correcta toma de decisiones.
2. Determinar los efectos más importantes de la crisis mundial en la industria inmobiliaria para poder evaluar como ha cambiado la industria con la crisis mundial.
3. Determinar las estrategias a utilizar, y definir las oportunidades que tienen las compañías de la industria inmobiliaria frente a la crisis.

### **1.3. Justificación y delimitación**

#### **1.3.1. Justificación**

Consciente de la importancia del tema actual de la Crisis Financiera Mundial, la presente investigación aportará información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el manejo de las empresas en tiempo de crisis. El tipo de justificación que se usará va a ser práctica ya que se van a establecer estrategias para contrarrestar la Crisis Financiera Mundial.

Esta investigación es muy importante sobretodo para cualquier tipo de empresario a nivel mundial y especialmente en Ecuador. Siempre va a haber problemas cuando uno tiene un negocio; pero a su vez, uno tiene que estar preparado para todo tipo de problemas. Quizás esta crisis financiera actual, golpeo aun más fuerte a todos los campos de negocio ya que hasta las más grandes potencias mundiales tuvieron tiempo de recesión.

Por esto, tanto los investigadores, trabajadores y dueños de los negocios, en este caso de las empresas de la industria inmobiliaria, tienen la necesidad de buscar soluciones a la crisis. Están involucradas tanto las personas que están relacionadas a las empresas (nivel de trabajadores), las personas que compran las villas, terrenos, etc. y finalmente el país ya que estas empresas generan empleo, personas capaces y vivienda. Es tan importante el hecho de sobrevivir a la crisis financiera, adaptarse a esta, como prevenir cualquier tipo de evento parecido. El propósito aquí es aprender del pasado y evitar que alguna futura crisis golpee tan fuerte como esta.

De esta investigación, no solo se pueden beneficiar personas relacionadas a la industria inmobiliaria, sino personas y dueños de empresas a nivel mundial. Se benefician los inversionistas de estas empresas. Finalmente, puede servir de guía para modelo de futuras investigaciones, para que les sirva de diseño.

### **1.3.2. Delimitación**

La presente investigación tiene como objeto de estudio las empresas, colaboradores y clientes de la industria inmobiliaria de Guayaquil y como fueron afectadas por la crisis del periodo 2008-2009; además se analizará las oportunidades que tiene las empresas del sector. Se va a utilizar a las empresas P1, P2 y P3 como ejemplo, para el desarrollo de la investigación.<sup>1</sup> Se utilizará datos reales de estas empresas para describir los efectos de la crisis en estas (todas las empresas del sector sintieron el golpe de la crisis).<sup>2</sup>

## **1.4. Marco de referencia**

### **1.4.1. Marco teórico**

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se muestran las principales ideas que en la actualidad existen sobre el tema objeto de estudio.

Importantes empresarios afirman que si las empresas no están preparadas para las crisis mundiales, van a terminar tarde o temprano en banca rota. Una vez que se está preparado para la crisis, se garantizará el crecimiento y fortalecimiento de la empresa dentro de la industria.

El proyecto se basará en un análisis de cómo estaban las empresas de la industria inmobiliaria antes y después de la crisis. Esta comparación, va a permitir una clara visión de los aspectos y campos de la empresa que la crisis golpeo directamente.

Finalmente, se van a especificar las acciones y decisiones a tomar para sobrevivir las crisis y poder estar preparado para alguna situación similar o peor.

La casa árabe en su boletín de negocios y economía publicado en su edición de enero 2009 aseveró “Los ecos de la crisis financiera internacional siguen encabezando el discurso de todo el mundo y acaparan todo el interés de los medios de comunicación. Abundan los análisis de una inminente recaída de todos los sectores económicos.” Como la crisis mundial afecta a todos los países, afecta también a Ecuador. Es por eso sentí la necesidad de ver los efectos de la crisis en las empresas de la industria inmobiliaria.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Por solicitud de las empresas que se realizó la investigación, se utilizará los nombres P1, P2 y P3 para describir los cambios y efectos que tuvieron por la crisis.

<sup>2</sup> Las empresas del sector inmobiliario de Guayaquil sintieron los mismos efectos que tuvieron las empresas modelo P1, P2 y P3. con ciertos diferencias como por ejemplo, por número de ventas mensuales.

<sup>3</sup> Ajbar al-Jalich, (2008). *La crisis financiera mundial y sus repercusiones en el sector inmobiliario de los países del Consejo de Cooperación del Golfo. Boletín de Economía y Negocios de Casa Árabe*. Edición Diciembre - Enero 2009. Extraído el 27 de julio del 2009.

Nouriel Roubini, es un profesor que no era nada conocido, pero que predijo la crisis hace ya 3 años atrás, dijo lo siguiente: “Nuestra capacidad de financiarnos depende de la buena voluntad de bancos centrales extranjeros de sostener dólares. Aquella buena voluntad va a encogerse este año.”<sup>4</sup>

Si hay personas como este profesor que pudo predecir algo como una crisis, inspira a seguir con la investigación ya que se podrá de cierta forma realizar algo parecido que este profesor. La empresa logrará estar preparado para cualquier nueva crisis.

#### **1.4.2. Marco conceptual**

El presente proyecto de investigación se enmarca dentro del área de Finanzas; los principales conceptos a ser tomados en cuenta se resumen a continuación.

##### **1.4.2.1. Crisis**

Un período de intensa dificultad o peligro; una condición inestable ya sea en asuntos políticos, sociales o económicos. (Rafael Correa 2007) Cadena Presidencial. Ecuador.

##### **1.4.2.2. Promotoras**

Que realiza las acciones necesarias para promocionar cosas o a personas. Tratan de satisfacer las necesidades de los clientes a través de los procesos utilizados, la tecnología y el personal humano. (Rodolfo Baquerizo 2008) RAP Trimestral III trimestre. Ecuador.

##### **1.4.2.3. Sector inmobiliario**

Sector de ventas de viviendas. Las empresas mas importantes del sector son Ciudad Celeste, Belo Horizonte, Volare, Castilla, Cataluña, Villa Club, Matices, Milán, La Joya.

##### **1.4.2.4. Burbuja inmobiliaria**

Con la explosión de la “burbuja de las puntocom”<sup>5</sup>, muchos inversores volvieron sus ojos hacia el terreno inmobiliario, creyéndolo más estable y seguro como en otras oportunidades. Sin embargo, diversos factores fueron los que la “inflaron”: reducción de tasas de interés, ingresos de varios inversores, aumento de precio de los inmuebles. Genera mucha oferta, poca demanda. (Luis Villacrés Smith 2008) Ecuador.

---

<sup>4</sup> Nouriel Roubini; Citas del profesor. Extraído el 28 de julio del 2009. Este profesor se ha hecho famoso por predecir la crisis financiera 2008-2009.

<sup>5</sup> Explosión que aumentó el valor de las bolsas de los países debido al avance de las empresas vinculadas a Internet.

#### **1.4.2.5. Crisis de las hipotecas subprime**

Hipoteca subprime es aquella hipoteca considerada de “riesgo” por aquel a quien se concede. Es una crisis financiera que se extiende por los mercados financieros, principalmente, a partir del jueves 9 de agosto de 2007, si bien su origen se remonta a los años precedentes. Generalmente, se considera disparador y parte de la crisis financiera de 2008 y de la crisis económica de 2008. (Primer mandatario de la FED, Bernanke 2007).

#### **1.4.2.6. Crisis de la liquidez**

Falta de dinero disponible para los bancos. (Rodolfo Baquerizo 2009) RAP Trimestral I trimestre. Ecuador.

### **1.5. Metodología**

#### **1.5.1. Tipo de Estudio por Realizar**

La presente investigación será de carácter Histórico, ya que analiza y hace una comparación escenarios del pasado con el actual. También es una investigación Descriptiva, ya que su propósito es determinar aquellos rasgos de la crisis que afecta directamente a las empresas de la industria.

#### **1.5.2. Hipótesis de la Investigación**

El principal problema de la Crisis Financiera Mundial en las empresas de la industrias inmobiliaria es la caída de los Créditos Hipotecarios?

#### **1.5.3. Diseño de la Investigación**

La investigación es teórica porque busca responder preguntas de investigación, no busca ninguna clase de experimentos ya que solo se encargara de observar los acontecimientos tal y como se han venido dando, sin intervenir en su desarrollo.

#### **1.5.4. Fuentes de Obtención de Información**

Para desarrollar la presente investigación se utilizaran diferentes herramientas:

##### **1.5.4.1. Fuentes Primarias**

Entre las fuentes primarias se cuenta con entrevistas, las cuales buscan conocer las nuevas regulaciones de los bancos con el tema de los créditos hipotecarios. Dichas entrevistas serán realizadas Gerentes Financieros de las empresas de la industria, a representantes de los bancos.

##### **1.5.4.2. Fuentes Secundarias**

El Internet será una ayuda para la elaboración de esta investigación, ya que se usará tesis de lectura relacionadas con el tema. Pero la fuente más importante para la elaboración de este proyecto, es la experiencia

laboral propia en una de las empresas afectadas por la crisis financiera mundial.

## **CAPÍTULO 2: PERIODO DE VENTAS Y COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS ANTES Y DESPUÉS DE LA CRISIS**

La crisis económica financiera mundial se originó en Estados Unidos. Esto se dio cuando los bancos centrales tuvieron que intervenir para generar liquidez.<sup>6</sup> El Mercado de valores tuvo una caída. Las tasas de interés se redujeron con el fin de incrementar los préstamos; pero aun así no ayudo ya que los bancos no ofrecen préstamos a cualquiera. Entre los principales factores causantes están los precios elevados de la materia prima, crisis alimentaria, inflación elevada. Esta se expandió al resto del mundo. Las consecuencias de esta crisis se pueden apreciar en los países desarrollados.

Desde la década de los 80's, se han venido incrementando poco a poco el precio de la materia prima. Pero en el 2008, de la mano con el incremento del petróleo y de los alimentos, aumentó tanto que produjo serios daños en la economía y afecto a los países de tercer mundo. Países como Ecuador, que depende mucho del precio de petróleo, sintió la crisis con la caída del precio en el segundo semestre del 2008.<sup>7</sup>

En Estados Unidos, muchos bancos y entidades financieras relacionadas con el crédito hipotecario quebraron. Entre estas se encontraron el banco de inversión Lehman Brothers, las compañías hipotecarias Fannie Mae y Freddie Mac, la aseguradora AIG. El gobierno de Estados Unidos tuvo que intervenir para salvar estas entidades. Esto produjo que la gente decida ahorrar. Las economías de todo el mundo se ven afectadas por la falta de crédito. De Estados Unidos se pasó la crisis a todos los países del mundo. Por ejemplo México tuvo tiempo de recesión; el desempleo se incrementó rápidamente en un 4%; luego se incrementó más. Esto vino acompañado del virus AH1N1, conocido como la Gripe Porcina, originado en México. Esto afectó al turismo (uno de los sectores mas importantes de la economía mexicana), se devaluó la moneda. En Europa, también se vivió un incremento de desempleo; en el caso de España, Estados Unidos e Italia, llegaron a índices de desempleo nunca antes vistos.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Primera señal de crisis es cuando el gobierno o los bancos tienen que intervenir para generar liquidez.

<sup>7</sup> El petróleo en el Ecuador bajó drásticamente de \$80 el barril a \$40 el barril.

<sup>8</sup> Los índices de desempleo eran: España 17.4%, EEUU 9.8% e Italia 7.4%. datos sacados del noticiero de ECUAVISA de la 13:00 horas el día 25 de Abril del 2009).

Por la caída de los precios del petróleo a nivel mundial, Ecuador empieza a sentir la recesión. El desempleo se incrementa poco a poco, pero el nivel de vida cada día es más caro. Los emigrantes comienzan a regresar por no tener oportunidad allá o por condiciones del gobierno de los países.<sup>9</sup> Esto genera que mas gente este desempleada y sin fuente de ingreso.

El sector Inmobiliario ha tenido 2 caídas en las dos últimas décadas. Una a principio de los 80, producto de un aumento drástico en la inflación del país. Para el año 1994, la economía se había estabilizado, la banca empezó a dar créditos a mayor plazo; mejoró mucho el sector. Pero la guerra con el Perú en 1995, la inestabilidad política de cambios de presidentes y crisis bancaria de 1998, hizo que el sector viva uno de sus peores momentos. Pero gracias a la dolarización del 2001, remesas de ecuatorianos del exterior y el miedo de una nueva crisis bancaria hizo que las personas adquieran bienes inmuebles, el sector y a su vez, las empresas de la industria inmobiliaria tuvieron un alto crecimiento.

Las empresas de la industria inmobiliaria han sufrido por la recesión económica mundial y por los cambios en las condiciones de créditos hipotecarios de parte de los bancos.

### **2.1. Periodo de ventas de villas**

Este mercado esta dividido en segmentos por ubicación y precio; podemos encontrar segmento alto (USD \$100,000.00 en adelante), medio alto (USD \$65,000.00 a USD \$99,000.00), medio (USD \$40,000.00 a USD \$64,500.00), medio bajo (USD \$28,000.00 a USD \$39,999.00) bajo (USD \$17,000.00 a USD \$27,999.00) y de interés social (USD \$5,000.00 a USD \$16,999.00). Cada uno de estos segmentos tiene sus competidores directos y también líderes de mercado. Todos tratan de conseguir mayor mercado en su segmento. Aunque en realidad, todas las empresas de estos segmentos son competidores directos.

En el cuadro # 1 se aprecia el porcentaje del segmento de mercado separados por precios. El segmento de menos de \$10,000, tiene el 15% del mercado; entre \$10,001 y \$25,000 tiene el 21% del mercado; entre \$25,001 y \$50,000 tiene el 24% del mercado; entre \$50,001 y \$100,000 tiene el 33%; finalmente el de mayor de \$100,000 tiene el 7% del mercado. Se aprecia a simple vista que el segmento que tiene el mayor interés de parte de los compradores es el de \$50K a \$100K (33%).<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> El gobierno de Italia ordenó el día 8/08/09 la deportación de los ilegales del país. La ley es sobre seguridad interior e inmigración; incluye una multa de 5000 a 10000 euros (\$6800 a \$13600).

<sup>10</sup> Vea el anexo # 1 donde se aprecia el gráfico de la segmentación

Cuadro # 1: Segmentos de mercado

<b>Segmentos de mercado</b>	
Menos de \$10,000	15%
Entre \$10,001 y \$25,000	21%
Entre \$25,001 y \$50,000	24%
Entre \$50,001 y \$100,000	33%
Mas de \$100,000	7%
Total	100%

Información sacada de archivo enviado por APIVE llamado Unidad de inteligencia.  
Elaborado por: el Autor.

Las personas que mas compran las viviendas de este tipo de empresas, son las personas de clase media, de clase alta y los emigrantes. Los de clase media generalmente compran las viviendas en los segmentos de \$28,000.00 a \$64,500.00; podemos encontrar proyectos como La Joya, Bonaterra, Valle Alto y algunas villas de Villa Club. Y los de la clase alta mayor de \$65,000.00; podemos encontrar proyectos como Villa Club, Ciudad Celeste, Matices, Belo Horizonte, Altos del Río, Valencia, Portal del Sol. Pero un porcentaje alto de ventas de las villas son a los emigrantes, sobre todo de España.

Una razón por la cual las empresas han sufrido, es por el caso de cierto Promotor de la Industria.<sup>11</sup> Esta era un proyecto (una urbanización) que ofrecía a las personas servicios como club privado, piscina, guardianía, TV cable, línea telefónica, electrodomésticos de línea blanca, entre otros. Ofrecía las personas vivir como si estuvieran fuera de Ecuador por la infraestructura que tenía esta urbanización. Este proyectador está situado en Guayaquil. El problema es que las personas, desde el instante en firmar el convenio de reservación, cancelaban sus cuotas de entrada, pero la Inmobiliaria, no había ni preparado el terreno para la construcción de la villa. El dueño de esta inmobiliaria fue acusado de estafa por estos incumplimientos. Muchas personas habían dado sus ahorros para la comprar de la villa y cumplir su sueño de mejorar su status y se sintieron burlados.

Este es uno de los 253 casos de los clientes y familias perjudicadas por la promotora dueña del proyecto. Estas familias han denunciado a la promotora en la defensoría del pueblo; estos reclaman las construcción o terminación de sus villas, pero en su mayoría, la devolución de su dinero. La inmobiliaria entregó a penas el 8% de las villas planificadas en entregar. El dueño les debe a estas personas alrededor de 5 millones de

---

<sup>11</sup> Personas sintieron que todos los promotores iban a estafar a aquellos compradores que tenían el sueño de tener casa propia.

dólares. No solo está en recibir el dinero; muchas de estas personas que realizaron sus pagos, no recibieron a cambio los pagarés y por esto se encuentran en la central de riesgo.

Algunos de los casos que llegan a la defensoría de pueblo son por culpa de los mismos clientes por no leer el contrato en su totalidad. Unos simplemente se dejan llevar por la necesidad de adquirir una villa propia o una villa de mejor calidad, mejor ubicación, etc. y no estudian a fondo el convenio de reservación que firman. Algunos de estos reclamos son por acabados, ciertos materiales para pisos, etc.

En septiembre del 2008, la banca nacional anuncio cambios en los plazos y formas de pago de los préstamos. De 15 a 20 años, la banca concedió 6 u 8 años de pendiente del banco y de la compañía. Para el caso del porcentaje de los préstamos, ya no daba el 70%, pasaron a prestar el 50% hasta el 60%. Esto produjo que las personas tengan que dar una cuota de entrada mayor en un plazo igual. Pero no queda ahí; había ocasiones en las que el cliente terminaba de pagar su cuota de entrada, pero el Banco le negaba o demoraba el crédito hipotecario. Esto perjudicó a las empresas, pero también a los clientes que querían adquirir una villa propia.<sup>12</sup> Estas restricciones y cambios de los bancos se sintieron en Febrero del 2009.

Una de las principales razones por la cual las empresas de la industria Inmobiliaria sufrieron por la crisis financiera mundial, fue por los efectos en los países que se encontraban los emigrantes ecuatorianos. Las remesas de estos se redujeron en un 8.6% entre el año 2007 y el 2008. Los emigrantes han tenido siempre un porcentaje alto dentro de las ventas mensuales de villas; generalmente tiene entre el 12 y 15%. La pérdida de los empleos de los emigrantes y de los ciudadanos de aquí. Esto hizo que poco a poco las empresas de la industria hayan tenido un decrecimiento en las ventas.

### **2.1.1. Ventas antes de la crisis**

Antes de la crisis financiera mundial 2008-2009, las empresas de la industria inmobiliaria tenían una mejor perspectiva del mercado y viceversa. Una empresa entre \$65000 y \$105000, vendía mensualmente un promedio de 2 millones de dólares (esto varía dependiendo de cada proyecto por el rango de precios). Podemos encontrar que ciertos proyectos tienen mini urbanizaciones con garita, club social, área de entretenimiento, etc. propias.

Durante todo el año 2008, las empresas tuvieron buenas ventas mensuales. Tomando como ejemplo las empresas o proyectos P1

---

<sup>12</sup> Una vez que los clientes pagan la cuota de entrada, las empresas deberían de entregarle la villa, pero sin crédito hipotecario aprobado es imposible hacerlo.

(\$65,000 a \$100,000), P2 (\$40,000 a \$80,000) y P3 (\$25,000 a \$50,000), tuvieron una venta promedio con excepción de ciertos meses que sobrepasaban el promedio o no lograron alcanzar el promedio. La empresa P1 tuvo una venta promedio de 20 villas en el año con un ingreso de \$2.13 millones, la empresa P2 una venta promedio de 37 villas con un ingreso de \$2.51 millones y la empresa P3 una venta promedio de 71 villas con un ingreso de \$3.39 millones.<sup>13</sup>

En el cuadro # 2 se aprecia la cantidad de villas vendidas de las empresas P1, P2 y P3. Durante el 2008, P1 vendió 244 villas, P2 vendió 441 villas y P3 vendió 846 villas. La diferencia entre las ventas de las 3 empresas, se debe a los rangos de precios de estas: P1 tiene villas entre \$65,000 y \$100,000, P2 entre \$40,000 y \$80,000, finalmente P3 entre \$25,000 y \$50,000.<sup>14</sup>

Cuadro # 2: Ventas Netas del año 2008

	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	
<b>Mes</b>	<b>Villas Vendidas</b>	<b>Villas Vendidas</b>	<b>Villas Vendidas</b>	<b>Total Villas Vendidas</b>
Enero	27	42	74	143
Febrero	18	34	49	101
Marzo	31	42	81	154
Abril	23	42	94	159
Mayo	20	46	104	170
Junio	21	39	68	128
Julio	18	31	56	105
Agosto	18	42	71	131
Septiembre	18	35	71	124
Octubre	17	37	63	117
Noviembre	22	32	57	111
Diciembre	11	19	58	88
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>441</b>	<b>846</b>	<b>1,531</b>

Información sacada de la base de datos de las empresas P1, P2 y P3.  
Elaborado por: el Autor.

En el 2007 la empresa P1 vendió 295 villas (28.02 millones), P2 418 villas (26.36 millones) y P3 847 villas (36.11 millones). Mientras que en el año 2008, P1 vendió 244 villas (25.56 millones), P2 441 villas (30.13 millones) y P3 846 villas (40.67 millones). Estos valores mostrados, son solo de Ventas Netas; las Ventas Nuevas mensualmente son unos \$400,000 (4 a 5) más en P1, \$600,000 (9 a 10) más en P2 y \$800,000 (15

<sup>13</sup> En el 2007, P1 vendió un promedio de 25 villas (2.33 millones), P2 vendió 35 villas (2.2 millones) y P3 vendió 71 villas (3.0 millones).

<sup>14</sup> Ver el anexo # 2 donde se aprecia el gráfico de las ventas de los proyectos P1, P2 y P3 del 2008.

a 16) más en P3. Se reducen por las resciliaciones de clientes. En estos años pasados, muchos resciliaban por cambiarse a otros proyectos (los clientes encontraban un mayor valor agregado en otros proyectos).<sup>15</sup>

Mes a mes encontramos también un aumento y disminución de las Ventas Netas por cambios que hacen los clientes. Estos cambios pueden ser de tipos de villas, cambios de solares o incluso cambio de urbanización (dependiendo del proyecto). Estos cambios pueden ser positivos o negativos ya que se puede cambiar a una villa más grande o más pequeña. También si se cambia a otro solar (los precios de los solares dependen de la ubicación y tamaño de este).<sup>16</sup> Finalmente por cambio de urbanización, ya que el costo por m2 puede ser más barato o caro.

Ciertas empresas cuentan con oficinas en el exterior, las cuales en el 2008 generaron 3 villas para P1 (\$0.35 millones), 17 villas para P2 (\$1.2 millones) y P3 26 villas (\$1.27 millones) en España (Madrid 60% y Barcelona 40%). Los medios de información que usaron con más frecuencia son: Ecuavisa Internacional, Diario Latino, Metro, Revista Raíz, Radio Fiesta, Volanteo. Para el caso de New York, generaron 6 villas para P1 (\$0.679 millones), 8 villas para P2 (\$0.572 millones) y P3 6 villas (\$0.305 millones). Los medios que usaron con más frecuencia son Volanteo, diario Ecuador News y Ecuavisa Internacional.

### **2.1.2. Cambios internos que se dieron en las empresas**

Ante la crisis que se está viviendo en la actualidad, las empresas de la industria inmobiliaria tuvieron que reducir su personal. Esta reducción debe ser aquellos puestos que no sean indispensables. Por ejemplo si se tiene un departamento de marketing, tanto jefa de marketing como asistente de marketing, darle esas funciones los gerentes de ventas y a sus respectivas asistentes. Si tienen un chofer que va a bodega y un jefe de bodega, que unifiquen este cargo en uno, y la persona encargada realice el control de la bodega y los envíos. Si se tiene puestos de más, repartir sus funciones en puestos fijos. En algunos casos, estas empresas reemplazaron a ciertas personas que ganaban excesivamente de más por otras que cumplan las mismas funciones y ganen por lo menos la mitad. Muchas de estas comenzaron reduciendo personal hasta terminar cerrando departamentos y dividiendo esas tareas en otras personas.

Todos los cambios internos que sufrieron las empresas generaron sobrecarga de trabajo a los colaboradores. Muchos se repartieron actividades y tareas de las personas que salieron. Otros tuvieron que

---

<sup>15</sup> Durante la crisis, muchos resciliaron por necesidad, más no cambiarse a otro proyecto.

<sup>16</sup> Depende si es un solar esquintero, si está frente al río, cerca del club social, cerca de la garita, etc.

esforzarse por conseguir materiales más baratos para construcción, tratar de no reducir la cantidad de gestiones mes a mes.

Las empresas optaron por reducir la inversión publicitaria. No necesariamente el 100% de la publicidad pero si en partes que creyeron conveniente. Por ejemplo que en los clasificados del periódico, las empresas decidieron no pagar anuncios a color, sino en blanco y negro. Así como se redujo el rubro color en los anuncios, se redujo el tamaño y repeticiones del pautajes en canales o programas nacionales y páginas Web. Solo con la reducción del 15% de la inversión publicitaria mensual fue suficiente para evitar tanto gasto. Poco a poco irán subiendo la inversión publicitaria, una vez que desaparezca la crisis.

Cuadro # 3: Inversión Publicitaria por trimestre 4T/08-1T/09

	Inversión Publicitaria	
	4T/08	<b>1T/09</b>
P1	101881	<b>82584</b>
P2	34398	<b>29401</b>
P3	149625	<b>55930</b>
Total	285904	<b>167915</b>

Información sacada de la base de datos de las empresas P1, P2 y P3.  
Elaborado por: el Autor.

El cuadro # 3 detalla los valores de la inversión publicitaria del Pautaje con el diario El Universo de las empresas P1, P2 y P3. P1 redujo la inversión un 18.9% (de \$101881 a \$82584) del 4to trimestre de 2008 al 1er trimestre del 2009. P2 redujo la inversión un 14.5% (de \$34398 a \$29401) del 4T/08 al 1T/09. Y P3 redujo la inversión 62.6% (de \$149625 a \$55390) del 4T/08 al 1T/09. En el consolidado, tenemos que las empresas P1, P2 y P3 tuvieron una de la reducción de la Inversión Publicitaria del 41%. Esto causó una caída de las visitas a obra a cada proyecto (4% en P1, 12% en P2 y 7% en P3).

Otra manera que las empresas decidieron reducir costos, fue adquirir softwares más baratos o gratis de igual calidad y de igual respuesta. Entre estos softwares podemos encontrar a Openproj; este es un software gratis que reemplaza a Project de Microsoft donde se tiene que pagar licencia. Los dos tienen la misma funcionalidad, capacidad; la única diferencia es que el software Openproj solo se lo tiene que bajar y no hay que pagar licencia. Otra manera que las empresas redujeron costos excesivos, fue cambiar a un software que agilitó los procesos de la empresa y se eliminaron los costos atraso. En el caso de adquirir GP (Great Plains), un software contable que permite que se agilite el proceso contable. Un software que agiliza los procesos del departamento de recursos humanos, es software E-volution; permite que se realicen los

pagos de nómina de manera mas rápida, se supervise y controle los presupuestos de horas extras de los colaboradores.

Las empresas optaron por reducir costos de servicios básicos; se redujo el consumo de luz cambiando todos los focos normales por focos ahorradores de energía. Aparte de los focos ahorradores de luz, optaron por instalar reguladores que consuman menos luz. Ciertas empresas se han esforzado por tener una certificación como la Certificación ISO-9001; no se pueden dar el lujo de reducir personal o departamentos que perjudiquen la continuidad de esta distinción que tuvieron que trabajar por 2 años consecutivos, en un arduo trabajo siguiendo normas e instrucciones. Es una distinción que no muchas empresas tienen; esto permite tener una ventaja competitiva frente a los demás. Un objetivo que estas empresas tienen es mantener la certificación.

## 2.2. Comparación de las empresas antes y después de la crisis

Para comenzar se hará una comparación del primer semestre del 2009 contra en el primer semestre del 2008 de las ventas nuevas y luego de las ventas netas tomando como muestra las mismas empresas P1, P2 y P3. En el cuadro # 4 se aprecia las ventas netas y nuevas consolidadas de las empresas P1, P2 y P3.

Cuadro # 4: Comparación de ventas nuevas y netas empresas P1, P2, P3

		1er Semestre del 2008						
Urbanización	Categoría de la Venta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Acumulado
Consolidado P1, P2, P3	VENTA NETA	8849	7101	9582	9795	9786	8228	\$ 53,341.00
	VENTA NUEVA	11002	8619	11792	12256	11674	10251	\$ 65,594.00

		1er Semestre del 2009						
Urbanización	Categoría de la Venta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Acumulado
Consolidado P1, P2, P3	VENTA NETA	6921	5349	6246	4446	5276	5481	\$ 33,719.00
	VENTA NUEVA	8949	7323	8301	6631	7537	7767	\$ 46,508.00

Variación %	VENTA NETA	-22%	-25%	-35%	-55%	-46%	-33%	-37%
	VENTA NUEVA	-19%	-15%	-30%	-46%	-35%	-24%	-29%

Información sacada de la base de datos de las empresas P1, P2 y P3.  
Elaborado por: el Autor.

Se aprecia en el cuadro # 4 el consolidado de las ventas nuevas y netas de las empresas P1, P2 y P3. La empresa P1, las ventas nuevas han disminuido en enero 36%, en febrero 37%, en marzo 68%, en abril 65%, mayo 37% y en junio 46%. En cambio las ventas netas han disminuido en enero 43%, en febrero 54%, en marzo 66%, en abril 77%, mayo 48% y en junio 65%. En la empresa P2, las ventas nuevas han

disminuido en enero 3%, en febrero 8%, en marzo 21%, en abril 56%, mayo 48% y en junio 37%. En cambio las ventas netas han disminuido en enero 14%, en febrero 5%, en marzo 22%, en abril 63%, mayo 62% y en junio 60%. Finalmente en la empresa P3, las ventas nuevas han disminuido en enero 23%, en febrero 19%, en marzo 22%, en abril 68%, mayo 59% y en junio 34%. En cambio las ventas netas han disminuido en enero 23%, en febrero 30%, en marzo 35%, en abril 77%, mayo 72% y en junio 41%.<sup>17</sup>

Claramente por la muestra de las tres empresas, se ve que las ventas netas y nuevas se han reducido en un global el 37% y 29% respectivamente. En cantidad de casas vendidas, se redujo en el mismo periodo un 48%, P2 41% y P3 un 49%. Antes de la crisis financiera, las empresas tenían menos restricciones; gastaban mas en materiales, horas extras, publicidad, por lo que vendían más y tenían mas utilidad. Se redujeron las gestiones de las ventas (una de las razones por la caída de las ventas).

En cuanto al porcentaje de participación de las empresas, especialmente líderes del mercado, han perdido debido a que el resto de empresas tienden a bajar sus precios al máximo. Por efectos de la crisis, ciertas personas prefieren pagar un poco menos y obtener menos calidad. Las empresas P1, P2 y P3 han perdido participación de mercado. Se va a comparar estas empresas contra la información brindada por Apive (Asociación de Promotores Inmobiliarios del Ecuador). Esta incluye datos de las unidades vendidas de empresas de Guayaquil. Las empresas P1, P2 y P3 están dentro del dato de Apive.

Cuadro # 5: Unidades vendidas por mes (2008-2009)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
	<b>2008</b>				
Apive GY	361	338	399	410	413
P1-P2-P3	143	101	154	159	170
% de participación	40%	30%	39%	39%	41%
	<b>2009</b>				
Apive GY	276	212	271	229	239
P1-P2-P3	103	72	99	57	71
% de participación	37%	34%	37%	25%	30%

Fuente: dato de ventas provenientes de la base de datos de las empresas P1, P2 y P3 y del archivo enviado por APIVE llamado Unidad de inteligencia.  
Elaborado por: el Autor.

<sup>17</sup> Ver Anexo 4 donde se aprecia el gráfico de ventas nuevas y netas.

El cuadro # 5 muestra ventas en unidades (villas) de las empresas P1, P2, P3 y de su mercado competidor de la ciudad de Guayaquil (Apive). Del 2008 al 2009 se aprecia una disminución de ventas en general y que P1, P2 y P3 perdieron participación. En enero perdieron 3% de participación, febrero ganaron 4% de participación, marzo perdieron 2% de participación, abril perdieron 14% de participación y mayo perdieron 11% de participación. En cuanto a reducción de ventas, Apive tuvo una reducción del 36% y P1-P2-P3 del 45%. Las empresas P1, P2 y P3 participan únicamente entre los segmentos de mercado de \$25,000 a > \$100,000. En cambio Apive participa en todos los segmentos del mercado (es por eso la gran diferencia en unidades). En promedio de enero a mayo las empresas P1, P2 y P3 perdieron 5% de participación de mercado (del 38% al 33%).<sup>18</sup>

Comparando la información de Apive de la ciudad de Quito, tenemos que en el 2008 vendieron 411 en enero, 360 en febrero, 407 en marzo, 401 en abril y 395 en mayo. En el 2009 262 en enero, 219 en febrero, 283 en marzo, 215 en abril y 227 en mayo. En un global tenemos una reducción del 39% de ventas de villas en Quito. Si comparamos el total del año 2008 de Quito contra en de Guayaquil, tenemos que Quito vendió 1974 villas contra 1921 villas de Guayaquil. En cambio en el año 2009, tenemos que Quito vendió 1206 villas mientras que Guayaquil vendió 1227 villas.

### **2.2.1. Entrega presupuestada de villas**

Por la crisis Financiera del periodo 2008-2009, muchas de las empresas de la industria inmobiliaria incumplieron con la entrega de las villas en el tiempo establecido. Tomemos por ejemplo el caso de las promotoras de Guayaquil como Bella María, Belo Horizonte, entre otras, que entregaron % muy por debajo de su presupuesto. Muchos casos parecidos a este<sup>19</sup> llegaron a la defensoría del pueblo. En un principio se dio esto por la subida de materiales de construcción. Luego se dio por mal manejo de las empresas.<sup>20</sup>

### **2.2.2. Ventas de villas**

El proceso de ventas de villas comienza básicamente con las gestiones que hacen los ejecutivos de ventas. Estas gestiones son visitas a obra (de parte del cliente), visitas a clientes (cuando se les cae a los clientes), entrevistas (reuniones con clientes), e-mails y llamadas. Todas estas se vieron afectadas por la crisis. Algo muy importante del proceso de las ventas, es fijar los presupuestos de estas. Antes de la crisis, en el

---

<sup>18</sup> Ver anexo 5 donde se ve las unidades vendidas (villas) de P1, P2, P3.

<sup>19</sup> Bella María entregó a penas el 8% de lo presupuestado.

<sup>20</sup> Para tener una idea del presupuesto de entrega de villas, vea el anexo # 3.

año 2008, el presupuesto de ventas de P1 era de \$2.45 millones mensuales (rango entre 2.25 a 2.65 millones), de P2 el mismo de P1 y el de P3 era \$3.29 millones (rango entre 3.09 a 3.49). A fines del 2008 se comenzó a sentir la crisis (esta afectó drásticamente las ventas).

Durante el primer semestre del 2009, las compañías tuvieron que dar un nuevo presupuesto de ventas. El presupuesto de ventas de P1 se convirtió en \$1.26 millones mensuales (rango entre 1.11 a 1.41 millones), el de P2 se convirtió en \$1.8 (rango entre 1.6 a 2.0 millones) y el de P3 en \$2.0 millones (rango entre 1.8 a 2.2). Las empresas P1, P2 y P3 tuvieron una variación negativa de 48.57%, 26.53% y 39.21% respectivamente. Casi ninguno de estos meses alcanzó el presupuesto de ventas; todos estaban bajo el mismo. Pero se plantearon estos objetivos relativamente altos para la crisis, con el objetivo de ser ambicioso; si se llegaba al objetivo era un logro importante. Actualmente siguen los estudios para subir un poco el presupuesto de ventas mensuales.<sup>21</sup>

Se puede implementar el Sistema Gerencial de Desempeño (SGD) que permite que los colaboradores tengan objetivos definidos durante el mes, trimestre, semestre o año. De esta manera se permite medir mes a mes ciertas áreas de la empresa con más facilidad. Si es el departamento de presupuesto o compras corporativas, se puede poner como objetivo mensual el ahorro constante de 2%. Y premiar a aquellos colaboradores que sobrepasan lo esperado. Es decir si en un mes ahorran el 5%. Así se puede mejorar la efectividad de la empresa. Se puede medir y calificar a los colaboradores (excepcional, esperado, inaceptable). Si muchos meses lo califican inaceptable, se pueden tomar medidas correctivas.

Las estrategias de las empresas deben estar enfocadas no sólo a precios sino, a diferenciarse de la competencia por mayores servicios, menor tiempo de entrega, plazos más largos de pago. Por ejemplo tener un buen servicio de post venta (reparaciones y mejoras en las villas). Ponerse objetivos todos los meses para una entrega temprana de las villas. Las empresas deben de hacer una constante innovación en modelos de las villas. Asegurarse de diferenciarse de la competencia por modelos. Lanzar al mercado inmobiliario nuevos modelos, permite que las familias vayan a conocerlos y compren villas en tu proyecto y no en la competencia.

---

<sup>21</sup> Se debe estudiar el objetivo de ventas por semestre para ver si se sube, se mantiene o se baja (por las ventas de ese semestre).

### **CAPÍTULO 3: EFECTOS DE LA CRISIS FINANCIERA A LAS EMPRESAS**

La situación política y económica del país, creó nerviosismo e inseguridad a las personas interesadas en adquirir una vivienda. Otras de las razones por la cual las empresas encontraron una caída en las ventas fue una amenaza de cambio de moneda. En algunos casos, las empresas tuvieron que despedir a colaboradores a nivel local y en el exterior; esto hizo que se disminuya la base de datos de clientes potenciales.

Por la crisis, la banca estableció un 60% para financiar la casa en vez de un 70% como era antes. Incluso redujeron el plazo de pago de las viviendas (entre 5 y 10 años). Por lo que la cuota de entrada de los clientes se incrementó a 40%. Las empresas tuvieron que cambiar sus políticas de reservación de las villas; estas políticas incluía lo siguiente: restricción de plazos para pago de cuota de entrada hasta 18 meses (en ciertos casos 24 meses).

También se reestructuró la inversión a largo plazo. Se optó por refinanciar a los clientes que tenían dificultad de pago con casas construidas y ofrecerles terreno o nueva ubicación para evitar rescilio (perdida de la venta).

Durante la primera mitad del 2009, se redujo en cantidades grandes el equipo de venta de empresas como Ciudad Celeste, Villa Club, Matices y La Joya. Esta reducción fue producto de renuncia de ciertos Ejecutivos de Venta y en una gran mayoría despidos. Esto hizo que cada proyecto venda con un promedio de 10 a 13 vendedores. Esto causó una disminución de las ventas en general, pero también limitó el tiempo de estos para realizar gestiones proactivas (visitas, llamadas y entrevistas). Luego que se contrato una cantidad mayor de vendedores, que tuvieron que realizar el proceso de inducción que dura entre 2 y 3 meses. Por esta razón, las gestiones de las empresas disminuyeron.

Las empresas tuvieron que reducir la publicidad. Cambiaron los formatos de la publicidad; dejaron de utilizar avisos a color para utilizar avisos en blanco y negro. Las pocas que continuaron saliendo a color, en parte consiguieron un mejor impacto visual, pero esto hizo que estas tengan que gastar más en publicidad. El resto de empresas lograron reducir ese costo para utilizarlo en materiales para construcción, pero pasaron a un segundo plano al momento de visitar especialmente la obra.

### **3.1. Caída de los Crédito hipotecarios de los bancos**

La crisis mundial y la reducción de la inversión en crédito en las instituciones bancarias, fue una de las principales causas de la contracción del sector. A finales del 2008 la cartera empezó a frenarse pero los primeros 5 meses del 2009 la cartera se frenó por completo; los bancos no dieron crédito durante este tiempo. El crédito volvió a abrirse recién a fines de julio del 2009. Durante este tiempo se pudo ver como el sector estuvo frenado y a su vez, como las empresas tuvieron que realizar mejores gestiones para lograr vender alguna villa.

Por la crisis bancaria, la falta de créditos hipotecarios y finalmente por el aumento del porcentaje de la cuota de entrada, los proyectos tuvieron que dar mayor plazo a sus clientes para pagar la cuota de entrada. Antes los clientes pagaban el 30% del valor de la villa (cuota de entrada) en 24 meses. Pero con las nuevas normas de los bancos, tienen que pagar el 40% del valor total en los mismos 24 meses. Por lo que a muchos clientes se les hace imposible realizar los pagos. Los proyectos tuvieron que darle la opción al cliente de pagar ese 40% de cuota de entrada a 30 meses. Las empresas tuvieron que otorgar ciertos incentivos a los clientes como promociones, cupones de venta, premios, etc.

#### **3.1.1. Rumores de Desdolarización**

En el país existe un exceso de gastos; por eso las personas han tomado la medida de ahorrar cada dólar que puedan; así pueden estar preparados para un futuro duro. Los presidentes de América Latina están planteando crear un banco del sur. Este banco crearía una nueva moneda para toda América del sur, que reemplazaría el dólar americano.

Esto ha hecho que las personas guarden sus dólares. Con la venida de la crisis financiera mundial, se iniciaron los rumores de la Desdolarización en el país. Mucho decían que todas las semanas llegaban cantidades de barcos trayendo monedas y billetes. Las personas por miedo de volver a vivir algo similar con el Sucre, sacaron sus fondos de dólares, ya que preferían tener dólares y no dinero sin valor. La moneda local no generaba confianza.

Estos rumores afectaron directamente a las personas pero también a las empresas de la industria inmobiliaria. La razón de esto fueron los bancos; estos en el pasado no daban créditos hipotecarios porque como el Sucre se devaluaba todos los días, los bancos no iban a perder. Por lo que las empresas tenían que dar u ofrecer solares gratis a las personas que compraban las villas. El valor final que ellos daban a sus clientes era el de la villa; el solar o terreno era gratis.

Una vez que la crisis llegó a Ecuador, con los rumores de una nueva moneda, los bancos cerraron los créditos a las personas. Las empresas inmobiliarias sufrieron por esto ya que las ventas se redujeron. Las personas al no tener acceso a los créditos, tenían que buscar alguna

otra institución financiera que cubra el saldo de la villa. Por más que los clientes pagaran la cuota de entrada, si no conseguían el financiamiento de la institución, no iban a comprar su casa. Existía selectividad y rigor en la calificación del cliente; por lo que las empresas no podían vender a cualquier persona la villa.

### **3.1.2. Inestabilidad de pago de los clientes**

Las personas que han cerrado una negociación (ha comprado una villa), comienza inmediatamente a pagar la cuota de entrada. Después de cierto tiempo, la empresa con la autorización del cliente, pide a Buró de crédito que le de el historial de crédito del cliente. Por esto se puede ver la calificación del cliente, el historial de deuda de este. Luego que este da el OK, el banco está dispuesto a otorgar el crédito hipotecario.

Los clientes locales e internacionales empezaron a atrasarse en los pagos de cuota de entrada. Una de las razones de este atraso fue la pérdida de sus trabajos. Este atraso se convertía en mora (multas), En mucho de los casos, las empresas trataron de salvar hasta la última venta. Pero por la situación del país y del mundo, muchos de estos no podían seguir pagando las cuotas. Empezaron a resciliarse las villas vendidas; en algunos casos, las villas estaban a punto de terminar su construcción.

Pero la inestabilidad de pago de los clientes no se basó solo en los atrasos de los pagos de la cuota de entrada, sino también en pagos de alcúotas de las personas viven en los proyectos. Las administraciones de cada proyecto/urbanización llevan un registro de los pagos mensuales que realiza la gente por su casa. Cada una tiene un valor determinado del pago por metro cuadrado. Por ejemplo Villa Club cobra de alcúotas mensuales en Estelar \$42.00 por metro cuadrado. Estos pagos permiten que las administraciones de cada proyecto cubran los gastos de mantenimiento, limpieza, reparaciones, seguridad etc. Una vez que los propietarios se atrasan con los pagos, los administradores se atrasan en el pago de los servicios. Les toca a los dueños de los proyectos invertir capital de ellos para cubrir los gastos mensuales.

### **3.2. Caída de ventas**

Como se pudo observar en el artículo "Sector inmobiliario está preocupado por caída de las ventas en un 40%"<sup>22</sup>, la crisis golpeó muy duro a las empresas de la industria inmobiliaria de guayaquil. Estas son estadísticas que brinda La Asociación de Promotores Inmobiliarios del Ecuador (Apive). Compararon esta caída del 40% del primer semestre del 2009, contra el primer semestre del 2008. Muchas de las empresas del Ecuador preocupadas por esta caída de las ventas, se agremie en Apive

---

<sup>22</sup> El artículo "Sector inmobiliario está preocupado por caída de las ventas en un 40%" fue publicado en el diario El Universo el domingo 13 de Septiembre del 2009.

para revitalizar el sector inmobiliario, a través de propuestas dirigidas a la banca y al gobierno del país.

Según este estudio, Jaime Rumba, director ejecutivo de Apive, indicó que esta contracción del sector afecta al sector privado y al público. Por ejemplo, el Gobierno en el 2008 puso \$300 millones en un sistema de incentivos de vivienda para las personas y este año a penas se programó \$77 millones (25.67% de lo programado el año pasado).

Esta caída de ventas del sector, afectan directamente a las personas que trabajan en las empresas del sector; ejemplo personal de obra (albañiles, electricistas); estos pertenecen al 30% del costo directo de una villa. A su vez, como cayeron las ventas de las villas, sufrieron las empresas proveedoras de materiales. Las empresas tuvieron que comprar menos cemento, acero, insumos eléctricos, cerámica, pisos, porcelanato, entre otros, lo cual es el 60% del costo fijo de una villa.

Entre las mayores causas de la caída de las ventas, es que los clientes no tenían el acceso a líneas de crédito en la banca. Ciertos promotores quebraron; otros promotores tuvieron una paralización de su obra (ejemplo Matices, Castilla, Bello Horizonte, Bonaterra) y otros como en el caso de la inmobiliaria Bella María que estafaron a los clientes, causó que las personas interesadas en adquirir una villa propia o mejor, esperaran a que pase la crisis y las empresas se regularicen.

Otra de las razones de la caída de las ventas, fueron los robos que sufrieron las urbanizaciones de Villa Club (Estelar, Cosmos y Doral) y Ciudad Celeste (La Marina, La Ría). Esto fue por mala administración de las urbanizaciones entregadas a los propietarios. Esta es una mala imagen para los proyectos en general porque muchas de las personas gastaban los ahorros de su vida para adquirir una villa que tenga la seguridad de una garita con guardias y controlen la entrada de personas. Pero en resultado, obtuvieron villas sin seguridad que en un caso específico, vaciaron la casa.

Las empresas que en el pasado decidieron abrir oficinas en el exterior, en ciudades del exterior donde existe la mayor cantidad de ecuatorianos (España, Italia, USA) vivieron la recesión mundial. Estas en el principio decidieron abrir estas oficinas para facilitar las ventas a los emigrantes que no podían ir a Ecuador por el trabajo o por tema de visa o residencia. Muchas de las ventas generadas en el 2007 y 2008, poco a poco se fueron resciliando en el primer semestre del 2009 por perdida de trabajo de estos.

Para el caso de estas empresas, necesitan ver que es más conveniente en término de gastos, seguir teniendo una oficina o contratar broker. Si se contrata a un broker, se puede ganar porque ellos conocen el mercado y la cultura mejor. Ellos tendrían mayor cobertura y

experiencia en ese país. Inicialmente se puede realzar un cuadro comparativo de gastos entre abrir oficina y contratar un broker a unos seis meses, un año o dos años. Para un mejor control, se debe darle a cada broker un presupuesto de ventas, de gestiones. Pedirle mensualmente informes de ventas. Y luego de seis meses de haber contratado, ver si se queda con ese broker o se cambia por los resultados que obtenga. Lo más eficiente, es que aquí no tendrían ese costo fijo de oficina.

### 3.2.1. Reducción de Gestiones Proactivas

Las gestiones han disminuido notoriamente debido a que en la actualidad, las empresas trabajan con un número limitado de vendedores. Las gestiones del 2008 permitían que los ejecutivos de venta logren cerrar más ventas. Tenían muchas mas opciones a compra. Vamos a ver las gestiones del 2009 contra las del 2008 y como afectaron las ventas.

Cuadro # 6: Gestiones Proactivas 2008-2009

	P1		P2		P3	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Visitas	184	136	293	196	378	237
Entrevistas	440	286	794	487	589	479
Llamadas de vendedores	9,702	7,314	13,205	12,258	10,234	8,202
E-mail de vendedores	1,588	1,833	1,045	800	976	796
Ventas	2,127	1,116	2,515	2,020	3,388	2,087

Información sacada de la base de datos de las empresas P1, P2 y P3.  
Elaborado por: el Autor.

En el cuadro # 6 se aprecia la reducción en las gestiones de las empresas P1, P2 y P3. En P1, las visitas se han disminuido en un 26%, las entrevistas en un 35%, las llamadas en un 25%, los e-mails en un 15%; como resultado las ventas se redujeron en un 47.5%. En P2, las visitas se han disminuido en un 33%, las entrevistas en un 39%, las llamadas en un 7%, los e-mails en un 23%; como resultado las ventas se redujeron en un 28%. Y finalmente en P3, las visitas se han disminuido en un 38%, las entrevistas en un 19%, las llamadas en un 20%, los e-mails en un 18%; como resultado las ventas se redujeron en un 39%.

Como cada proyecto ha vivido la reducción de sus gestiones proactivas, los gerentes de ventas y los mismos colaboradores han tenido que encontrar ciertos procesos que les hace perder el tiempo que pueden usar para realizar mas gestiones. Entre una de las razones, tener que escribir y cambiar manualmente los contratos de cada cliente. Sobre todo cuando el vendedor está a punto de cerrar una venta, se pierde mucho tiempo realizando el contrato y se pierde la productividad.

### **3.3. Alternativas de materiales sustitutos de construcción**

Por el alza de los aranceles de importación, las empresas de la industria tuvieron la necesidad de buscar materiales sustitutos más baratos. A nivel mundial, la materia prima para producción esta bien cara; pero cuando uno la importa a Ecuador, el costo de esta se incrementa aún más. La alternativa es buscar diferentes proveedores de esta materia prima dentro del país. Para el caso de las empresas de la industria inmobiliaria, los principales materiales que necesitan son pisos, cemento, tejas, madera. Lograr ahorrar inicialmente un 2% de compra de materiales de construcción.

#### **3.3.1. Reducción de villas en stock**

Las villas en stock son el resultado de resciliaciones; generalmente estas villas nacen cuando el cliente rescilia una villa que está por equipar<sup>23</sup>, o ya está lista para ser entregada. Esto hace que las empresas tengan que asumir el valor total de la villa. Este no es el único problema de las empresas; el mayor problema es la gestión de reventa (lograr vender estas villas). Es muy difícil encontrar a otro cliente que quiera el mismo modelo de villa, con los mismos acabados. Por eso las empresas ordenaron reducir al máximo el número de villas en stock.

### **3.4. Procesamiento y descripción de resultados**

Como pudimos ver, las empresas de la industria sufrieron la crisis (siguen sufriendo porque en la actualidad vivimos en crisis). Las empresas tuvieron que hacer Políticas de austeridad para atravesar la crisis. Entre estas encontramos reducción en ventas nuevas (40%) y ventas netas (40%), aumento de resciliaciones, disminución de gestiones para generar ventas. Se redujo personal en las empresas, la inversión publicitaria se redujo en un 41% y se uso materiales de proveedores internos.

De acuerdo al flujo que está separado por plazos de ventas por meses<sup>24</sup>, encontramos que en promedio cada empresa tendrá la capacidad para vender 280 villas (dependiendo del terreno que tenga) y lo hará en su totalidad hasta Octubre del 2011 en un promedio de 25 meses. Adicional a esto, si contamos el inicio desde octubre del 2009, el urbanismo de la urbanización terminará en julio del 2010 y las construcciones de las villas se iniciarán desde junio del 2010 (con la parte que ya está urbanizada).<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> El estado por equipar, es cuando a una villa solo le faltan los muebles, ventanas y puertas; se demora aproximadamente unas 6 semanas en este proceso.

<sup>24</sup> Ver anexo 6 que muestra los plazos de ventas mas usados en promedio.

<sup>25</sup> Ver anexo 7 donde podemos apreciar el flujo.

Debido a los sucesos de la crisis financiera mundial, las empresas P1, P2 y P3 ahorraron muchos recursos. Entre todos los nombrados previamente, los más importantes fueron la elección de materiales internos, disminución de la inversión publicitaria y reducción de personal. El resultado de estas medidas, fue un ahorro mensual promediado de \$88,400 (se redondeo de \$88,399.96).

#### **3.4.1. Oportunidades que tienen las empresas**

Entre las principales oportunidades que tienen las empresas, podemos encontrar al financiamiento del IEES. Este reemplaza al banco en caso que no aprueben el crédito hipotecario o simplemente porque el cliente prefiera este financiamiento.

Que los bancos reactiven los planes de crédito de 30-70. El 30% es de la cuota de entrada de la villa y el 70% restante sería con el crédito bancario. Incluso aumentar los plazos a 10 a 15 años; de esta manera cada cliente podrá tener más facilidades de adquirir la villa.

Las empresas pueden vender todas las villas que tienen en su stock; reactivar las construcciones de las villas de los clientes que si cumplen con los requisitos para el crédito hipotecario. Los arranques vigorosos de urbanizaciones en construcción (ya sea iniciales que se refiere a preparar el terreno), preparación eléctrica o de construcción de villas. Mientras más rápido se trabaje, más rápido se podrá vender las villas.

Una oportunidad que tienen las empresas, puede ser los convenios con centros comerciales conocidos. Un ejemplo de este, puede ser Villa Club con la Piazza Villa Club. Este abastece las necesidades de las personas que viven dentro de esa urbanización, como de las personas del sector. Esto atrae más gente, permite mayores visitas a obra y a la largo, mayores ventas.

Finalmente conseguir contratistas del gobierno. A las empresas (sobre todo a las constructoras), se les facilita el trabajo de papeleo, permisos, inspecciones, etc. cuando tienen contratistas del gobierno. Ellos agilitan todos los procesos y además cuentan con el apoyo del gobierno.

## **CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

1- Para responder la hipótesis de la investigación, la principal razón de la caída de ventas si fue el corte de los créditos hipotecarios de parte de los bancos. Esto hizo que la gente no pueda financiar su casa por lo tanto las villas compradas se convirtieron en resciliaciones y las posibles ventas se perdieron. No es coincidencia que ni bien se cerró el crédito, las ventas disminuyeron inmediatamente.

2- Se concluye que la crisis golpeó muy ampliamente a las empresas del sector inmobiliario. Se observa que estas tuvieron que tomar muchas acciones correctivas para sobrevivir a la crisis. Entre las más importantes son la disminución de la inversión publicitaria, cambio de materiales, cierre de departamentos y puestos, entre otros. Un buen manejo de la empresa (departamento o área administrativa gerencial) puede evitar que las empresas desaparezcan por la crisis y se fortalezcan de la misma.

3- Entre los principales efectos de la crisis, encontramos la caída de ventas, incremento del precio de materiales por aranceles de importación, cierre de créditos bancarios, aumento del desempleo, reducción de la inversión, incremento de las resciliaciones, reducción de gestiones, entrega tardía de las villas, etc.

4- El hecho que los bancos hayan establecido las nuevas normas de financiamiento bancario, 40% de cuota de entrada (antes el 30%), produjo que el mercado sufra el ya antes visto 40% caída de ventas. Con esto los bancos se pusieron muchos mas exigentes para dar créditos hipotecarios a los clientes; antes de la crisis solo a un reducido 3% le negaban el crédito hipotecario, luego de la crisis este porcentaje se incrementó hasta un 35%. La banca no solo cerró los créditos a los clientes, sino dejó de invertir en el sector durante el 1er semestre del 2009. Y lo que va del 2do trimestre del 2009, la banca no ha invertido lo esperado.

5- En la actualidad, las empresas siguen laborando en un ambiente de crisis. Esta no es tan fuerte como hace 6 meses. Pero gracias a los fuertes meses de incertidumbre, corte de crédito, corte laboral, dificultad

para adquirir materiales, caída de ventas, etc. Las empresas pueden estar preparadas para situaciones de crisis similares en el futuro. En los momentos más duros se ven las mejores cualidades y atributos de las personas. Si en el pasado estas empresas inmobiliarias han vivido crisis similares a la del periodo 2008-2009, nada puede quitar que en un futuro se viva otra crisis. El objetivo de las empresas de la industria inmobiliaria es estar preparadas recesiones futuras.

#### **4.2. Recomendaciones**

1- Entre las recomendaciones principales, que se otorgue incentivos al comprador de vivienda. Que den bonos de \$10,000 dólares de exención tributaria. Lo que significa que en vez que el dueño de la vivienda no va a tener que pagar este valor.

2- Se han propuesto diversas soluciones para sobrevivir la crisis. Como por ejemplo reducir gastos publicitarios en periódicos y revistas (de color a blanco y negro), buscar alternativas de financiamiento en el IEES y dependiendo de cada historial de pago del cliente, las misma promotora. Se puede optar por buscar materiales sustitutos más económicos. Finalmente empezar la construcción de las villas una vez cerrada la negociación, ya no tener villas en stock.

3- Una vez que la importancia de las gestiones dentro de las empresas inmobiliarias, las empresas promotoras deberían hacer un formato de contratos en el sistema que utilizan. Un vendedor al momento de vender una villa, para que cierre el contrato, pierde mucho tiempo realizando todo el contrato. Debería de tener una plantilla que simplemente escriba los datos del cliente, el número de manzana, número de solar, tipo de villa, urbanización, lugar, etc. De esta manera, el vendedor puede cerrar más rápidamente la venta y realizar nuevas gestiones para buscar e incluso lograr vender más. En cuanto a uso de los canales de ventas, se puede optimizar el uso de esto. Generalmente estos canales se encuentran en islas de los centros comerciales, la oficina, la obra; se necesita buscarle efectividad su uso. Sacar reportes de cuantos ejecutivos de venta se necesita mínimo por canal semanalmente y sacar cuentas de con cuantos ejecutivos se puede trabajar mínimo. Se tendría que hacer reportes que contengan los turnos de lunes a domingo. Se tiene que tener presente de cuantos días y cuantas horas a la semana trabaja.

4- Las empresas pueden darle un valor agregado al servicio que ofrecen. Este se basa en un servicio de seguro para cuando se atrasen en los pagos de la cuota de entrada. Este seguro permite que las personas tengan un valor asegurado los 3 o 4 meses que se atrasen por ejemplo. Así estas personas no tendrán la necesidad de resciliar la compra de la villa.

5- Para las empresas de la industria inmobiliaria los gastos son muy importantes. Se pueden hacer comparativos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. Es importante para estos comparativos, presentar al principio del año presupuesto de gastos. El presupuesto debe ser bien estudiado sobre todo por la crisis actual. No solo hacer este presupuesto y comparativo para los gastos y costos de obra de las urbanizaciones, sino a nivel corporativo (oficina), realizar controles de sobretiempo, de proveeduría de oficina, de gasto de papel, etc. La empresa debe usar estrategias de reciclar papel y sobres (por lo menos a nivel interno). Las empresas deben controlar el gasto de horas extras de los colaboradores. Esto se puede hacer mediante presupuestos aprobado de las horas extras que debe tener cada colaborador. Mes a mes los jefes deben controlar las horas extras que utiliza cada colaborador; en el caso que se pase del presupuesto, indicar la causa explícita de lo sucedido. En el caso que no pueda especificar el incremento de horas extras, que se le pague al colaborador solo el presupuesto.

6- Pueden hacer acuerdos con centros comerciales para solucionar la necesidad de centros comerciales cerca de la urbanización. Tomemos como ejemplo los proyectos Villa Club y Ciudad Celeste; estos dos proyectos hicieron acuerdos con la Piazza de Samborondón para tener una de estas dentro de su urbanización. Para ellos es posible ya que tienen bastante terreno para crear y construir estos centros comerciales. Es una inversión a largo plazo, ya que las personas se verán atraídas por estas y comprarán villas de estas dos urbanizaciones. En el caso de la Piazza Villa Club, se inauguró en agosto; la de Ciudad Celeste está planificada para Junio del 2010.

7- Otra recomendación es ver lo que están haciendo nuestros vecinos en Latino América. Por ejemplo en Bogotá Colombia, la inmobiliaria El Solar tiene un servicio de "Leasing Habitacional."<sup>26</sup> Este permite adquirir la vivienda a través de pagos periódicos. El cliente tendría que realizar un pago inicial (cuota inicial) y luego terminar de pagar la villa por pagos mensuales. Este servicio no solo está en Bogotá; también se encuentra en las provincias de Palena y Chiloé en Chile; lo oferta el Ministerio de Vivienda (MINVU). Se hace un contrato de arrendamiento el cual tiene una cláusula que indica que se tiene que comprar el bien al finalizar el mismo. Se encuentra con viviendas nuevas o usadas. Se tienen ciertas restricciones que dependen del país donde se ofrece el servicio. Así mismo como en el caso de Chile y Colombia, Argentina ofrece el servicio de Leasing Hipotecario a través del Banco Galicia. Son pagos periódicos que permite al finalizar el contrato adquirir la villa. Este se financia a largo plazo y sin cuota inicial. El gobierno de Brasil quien, por medio de subsidios, planea construir un millón de viviendas populares.

---

<sup>26</sup> Se adquiere la villa a través de un pago periódico (una especie de alquiler).

Las cuotas de las familias serán cobradas después de tener la llave de la villa en sus manos. Este anuncio fue hecho el 12/03/09. Las personas de escasos recursos tendrán la oportunidad de adquirir su villa.

Estos ejemplos de los países de Latino América son motivo de estudio para próximas tesis debido a que en el país no se ha desarrollado este tipo de servicio. Este podría ser una gran oportunidad o alternativa para las personas que quieran adquirir villas propias. Aparte es una ventaja competitiva para las empresas del sector que se quieran establecer como líderes del mercado, proporcionando así mayor rentabilidad al sector y un mejor estilo de vida a las personas.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Ajbar al-Jalich, (2008). *La crisis financiera mundial y sus repercusiones en el sector inmobiliario de los países del Consejo de Cooperación del Golfo. Boletín de Economía y Negocios de Casa Árabe*. Edición Diciembre - Enero 2009. Extraído el 27 de julio del 2009 de [http://casaarabeieam.es/~archivos/boletines/boletin\\_10/InmobiliarioGolfo-AIFanaBENCA10.pdf](http://casaarabeieam.es/~archivos/boletines/boletin_10/InmobiliarioGolfo-AIFanaBENCA10.pdf)

*Burbuja inmobiliaria: ¿Qué es?* (2008). Extraído el 27 de julio del 2009 de <http://casahipoteca.blogspot.com/2008/08/burbuja-inmobiliaria-qu-es.html>

“Caso Valle Alto: orden de prisión contra dos implicados” (2009). Revista Vistazo [versión electrónica]. Edición 6950. Extraído el 30 de Agosto del 2009 de <http://www.vistazo.com/webpages/pais/index.php?id=6950>.

“¿Crisis Inmobiliaria?” (2009). Revista Vistazo [versión electrónica]. Edición 1005. Extraído el 30 de julio del 2009 de <http://www.vistazo.com/ea/pais/?elmpresa=1005>.

Constructora El Solar “Leasing Habitacional”. Bogotá Colombia. Extraído el 15 de Octubre del 2009 [Versión Electrónica] de [http://www.minvu.cl/opensite\\_20070310094016.aspx](http://www.minvu.cl/opensite_20070310094016.aspx)

Datos provenientes de la base de datos de las empresas P1, P2 y P3 proveniente de su actividad económica.

“Galicia Leasing” Banco Galicia, Argentina. Extraído el 15 de octubre del 2009 [versión electrónica] de <http://www.e-galicia.com/portal/site/eGalicia/menuitem.9aea5464327c55aa1aad5341222011ca/>

Gobierno Brasil. Extraído el 15 de octubre del 2009 [versión electrónica] de <http://spanish.peopledaily.com.cn/31617/6612178.html>

Ministerio de Vivienda (MINVU) “Leasing Habitacional”. Palena y Chiloé - Chile. Extraído el 15 de Octubre del 2009 [Versión Electrónica] de [http://www.minvu.cl/opensite\\_20070310094016.aspx](http://www.minvu.cl/opensite_20070310094016.aspx)

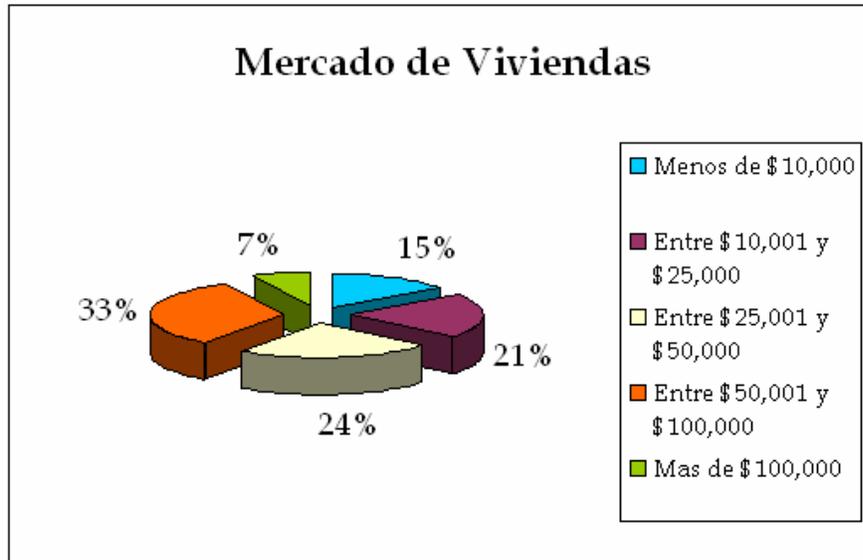
Nouriel Roubin. Quotes (citas) del profesor. Extraído el 28 de julio del 2009 de [http://thinkexist.com/quotes/nouriel\\_roubini/](http://thinkexist.com/quotes/nouriel_roubini/)

*“Sector inmobiliario está preocupado por caída de las ventas en un 40%”*  
(2009). Periódico El Universo. Negocios. Publicado el 13 de septiembre del 2009.

*Términos Económicos.* (n.d.). Peru.com. Extraído el 27 de julio del 2009 de <http://www.peru.com/finanzas/informacion/terminos7.asp#I>

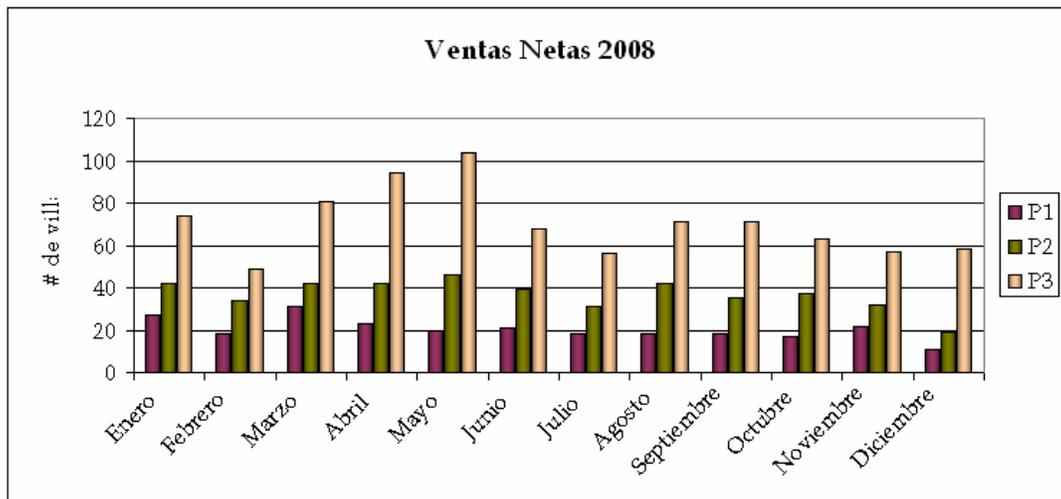
# ANEXOS

Anexo # 1: Segmentación de mercado de vivienda



Información sacada de archivo enviado por APIVE llamado Unidad de inteligencia.  
Elaborado por: el Autor.

Anexo # 2: Ventas Netas del año 2008



Fuente: dato de ventas provenientes de la base de datos de las empresas P1, P2 y P3.  
Elaborado por: el Autor.

### Anexo # 3: Entrega presupuestada de villas

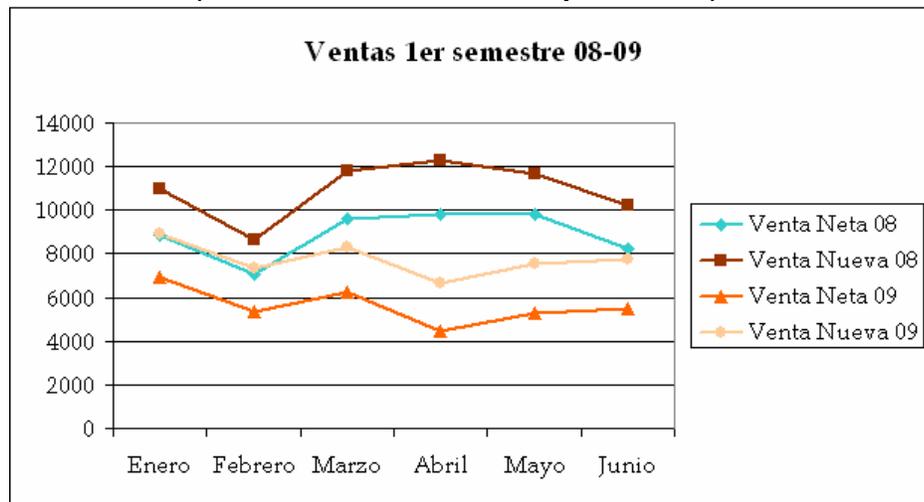
Urb.	Unidades	Villas Entregadas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Suma
P1	4080	1280	580	393	390	304	351	363	219	200	0	0	0	4080
P2	4128	2053	356	382	404	363	400	170	0	0	0	0	0	4128
P3	8820	1587	563	635	635	581	561	500	758	984	1000	710	306	8820
Gran Total	17028	4920	1499	1410	1429	1248	1312	1033	977	1184	1000	710	306	17028
Total Acumulado		4920	6419	7829	9258	10506	11818	12851	13828	15012	16012	16722	17028	

Se tiene por estudio que el promedio de personas por villa es 5 personas. Para el 2020 siguiendo esta premisa, tendremos 85140.

Fuente: dato de ventas provenientes de la base de datos de las empresas P1, P2 y P3.

Elaborado por: el Autor.

### Anexo # 4: Comparación de ventas nuevas y netas empresas P1, P2, P3

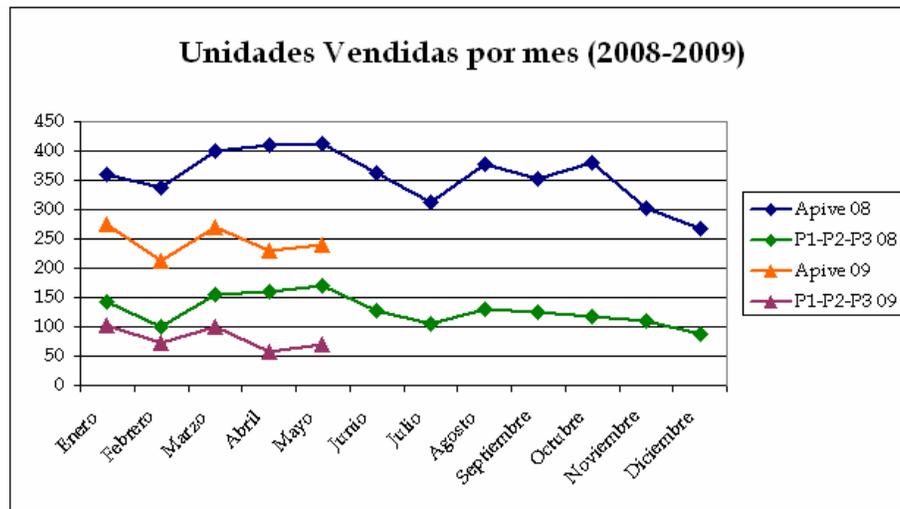


Como se puede apreciar en el gráfico, las ventas nuevas y netas han disminuido muy notoriamente del primer semestre 2009 contra el 2008. En el promedio de disminución de ventas nuevas es del 28% y de ventas netas es del 36%.

Fuente: dato de ventas provenientes de la base de datos de las empresas P1, P2 y P3.

Elaborado por: el Autor.

## Anexo # 5: Unidades vendidas por mes (2008-2009)



En el 2009 en comparación con el 2008, enero perdió 3% de participación, febrero ganó 4% de participación, marzo perdió 2% de participación, abril perdió 14% de participación y mayo perdió 11% de participación. En cuanto a reducción de ventas, Apive tuvo una reducción del 36% y P1-P2-P3 del 45%. Las empresas P1, P2 y P3 participan únicamente entre los segmentos de mercado de \$25,000 a > \$100,000. En cambio Apive participa en todos los segmentos del mercado.

Fuente: dato de ventas provenientes de la base de datos de las empresas P1, P2 y P3 y del archivo enviado por APIVE llamado Unidad de inteligencia.

Elaborado por: el Autor.

## Anexo # 6: Promedio de venta por plazos para 20 villas

### DEMANDA DE VIVIENDA MENSUAL POR PLAZOS

Hasta 6 meses	55%	11
6 - 12 meses	15%	3
13 - 18 meses	15%	3
19 - 24 meses	4%	1
25 - 30 meses	11%	2
<b>TOTAL promedio por mes (últimos 6 meses)</b>		<b>20</b>

Los plazos de venta más usados en las empresas. Los porcentajes son el promedio de ventas por cada plazo, y se tomo una muestra de 20 villas.

Fuente: dato de ventas provenientes de la base de datos de las empresas P1, P2 y P3.

Elaborado por: el Autor.

Anexo # 7: Flujo de ventas por unidades

		2010												2011													
		Oct-09	Nov-09	Dic-09	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Agosto-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Agosto-11	Sep-11	Oct-11	
<b>Urbanización</b>		274	268	262	256	252	248	241	234	227	219	202	185	168	151	134	117	103	89	75	61	47	33	22	11	0	
OFERTA POR PLAZOS											1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Hasta 6 meses																											
6 - 12 meses							3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13 - 18 meses		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19 - 24 meses		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
25 - 30 meses		2	2	2	2																						
Oferta mensual		6	6	6	6	4	4	7	7	7	8	17	17	17	17	17	17	14	14	14	14	14	14	14	11	11	
Oferta mensual acumulada		6	12	18	24	28	32	39	46	53	61	78	95	112	129	146	163	177	191	205	219	233	247	258	269	280	

El flujo detalla las ventas mensuales de una urbanización promedio de la industria a 25 meses.  
Fuente: dato de ventas aplicadas a las empresas P1, P2 y P3.  
Elaborado por: el Autor.