



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD.

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

“PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA –
EL SECTOR COMERCIAL - DEL MERCADO INMOBILIARIO DEL
CANTÓN IBARRA.

CASO: ESTUDIO DE ARQUITECTURA DUQUE”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título en Magíster en
Administración de Empresas con Mención en Competitividad y Gestión de
la Calidad

Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y
desarrollo socioeconómico.

AUTOR:

Julio Hernán Duque Cuero

DIRECTOR:

Msc. Edwing Rolando Soria Flores

Ibarra – Ecuador (2025)

DEDICATORIA

A mis padres, mis hijos y a mí.

Julio Duque

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme salud y vida, lo que he sido, lo que soy y lo que seré.

A mi padre y madre por el ejemplo de constancia, esfuerzo y dedicación, ahora que tengo una parte del camino recorrido y al ser padre, entiendo que nadie nos prepara para la vida, no hay un manual ni una guía para ser padres, solo nos queda la constancia, el esfuerzo, la responsabilidad, la dedicación y la disciplina.

No pretendo ser el mejor, pero siempre dar lo mejor.

A las autoridades del programa de postgrado de la Universidad Técnica del Norte por darme la oportunidad de recorrer este camino ajeno a mi formación profesional principal, a los maestros por sus enseñanzas, a mi tutor y asesor por su guía y a los amigos que han sido parte del proceso, a los que se juntaron en el camino y a los que marcaron la ruta antes de mí.



Ibarra, 7 de marzo de 2025

Dra.
Lucía Yépez
DECANA FACULTAD DE POSGRADO

ASUNTO: Conformidad con el documento final

Señora Decana:

Nos permitimos informar a usted que revisado el Trabajo final de Grado **“PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA – EL SECTOR COMERCIAL - DEL MERCADO INMOBILIARIO DEL CANTÓN IBARRA. CASO: ESTUDIO DE ARQUITECTURA DUQUE”** del maestrante Julio Hernán Duque Cuero, de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad, certificamos que han sido acogidas y satisfechas todas las observaciones realizadas.

Atentamente,

| | Apellidos y Nombres | Firma |
|---------------------|-----------------------------------|---|
| Tutor / Director | Msc. Edwing Rolando Soria Flores | EDWING ROLANDO SORIA FLORES <small>Firmado digitalmente por: EDWING ROLANDO SORIA FLORES DN: cn=EDWING ROLANDO SORIA FLORES, o=ES, ou=SECURITY DATA S.A., c=EC, o=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION Motivo: Soy el autor de este documento Ubicación Fecha: 2025-03-07 15:16:05:00</small> |
| Asesor | Msc. Alex Felipe Andrade Montalvo |  <small>Firmado electrónicamente por:</small> ALEX FELIPE ANDRADE MONTALVO |



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

| DATOS DE CONTACTO | | |
|----------------------|--|----------------------------|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 1715756514 | |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | Duque Cuero Julio Hernán | |
| DIRECCIÓN: | Gral. Julio Andrade 16-21 y Marco Tulio Hidrobo. | |
| EMAIL: | julioduque@hotmail.es | |
| TELÉFONO FIJO: | 065017392 | TELÉFONO MÓVIL: 0990329049 |

| DATOS DE LA OBRA | |
|-----------------------------|---|
| TÍTULO: | "PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA – EL SECTOR COMERCIAL - DEL MERCADO INMOBILIARIO DEL CANTÓN IBARRA. CASO: ESTUDIO DE ARQUITECTURA DUQUE" |
| AUTOR (ES): | Julio Hernán Duque Cuero |
| FECHA: DD/MM/AAAA | 19/05/2025 |
| SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO | |
| PROGRAMA: | <input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO |
| TITULO POR EL QUE OPTA: | Magister en Administración de Empresas con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad. |
| ASESOR /DIRECTOR: | Msc. Edwing Rolando Soria Flores |

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 19 días del mes de mayo de 2025

EL AUTOR:



(Firma).....
Nombre: Julio Hernán Duque Cuero

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA..... | I |
| AGRADECIMIENTO | I |
| AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE..... | I |
| INDICE DE CONTENIDOS..... | I |
| INDICE DE TABLAS..... | V |
| INDICE DE FIGURAS | VI |
| RESUMEN..... | VIII |
| ABSTRACT | IX |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| EL PROBLEMA..... | 1 |
| 1.1 Problema de Investigación..... | 1 |
| 1.2 Antecedentes..... | 2 |
| 1.3 Objetivos de la Investigación | 3 |
| Objetivo General..... | 3 |
| Objetivos Específicos | 3 |
| 1.4 Justificación..... | 3 |
| 1.5 Hipótesis | 4 |
| 1.6 Pregunta de investigación..... | 4 |
| 1.7 Descripción y estructura del estudio..... | 4 |
| CAPÍTULO II..... | 6 |
| MARCO REFERENCIAL | 6 |
| 2.1 Marco Teórico | 6 |
| 2.1.1 Estado del Arte | 6 |

| | | |
|------------------------------|---|----|
| 2.1.2 | Estudio de mercado | 13 |
| 2.1.3 | 5 fuerzas de Porter | 15 |
| 2.1.4 | Modelo Canvas de negocios | 24 |
| 2.1.4.1 | Los nueve factores del modelo canvas. | 26 |
| 2.2 | Marco legal | 35 |
| 2.2.1 | Constitución del Ecuador..... | 35 |
| 2.2.2 | Plan Nacional de Desarrollo | 36 |
| 2.2.3 | Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Ibarra | 36 |
| 2.2.4 | Plan de Uso y Gestión del Suelo del Cantón Ibarra | 36 |
| CAPÍTULO III | | 37 |
| MARCO METODOLÓGICO | | 37 |
| 3.1 | Descripción del área de estudio | 37 |
| 3.1.1 | Delimitación geográfica | 37 |
| 3.2 | Enfoque y tipo de investigación | 38 |
| 3.3 | Procedimientos (Fases de la investigación)..... | 39 |
| 3.3.1 | Fase 01: Estado del arte del sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra..... | 40 |
| 3.3.2 | Fase 02: Estudio de mercado | 40 |
| 3.3.3 | Fase 03: Modelo estratégico de negocio para al sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra..... | 42 |
| 3.3. | Técnica de recolección de datos | 43 |
| 3.4 | Consideraciones Bioéticas | 44 |
| CAPÍTULO IV | | 46 |
| RESULTADOS Y DISCUSIÓN | | 46 |
| 3.3. | Resultados..... | 46 |
| 3.3.3. | Resultados de la encuesta a comerciantes | 47 |
| 3.3.4. | Análisis de la encuesta aplicada a los promotores inmobiliarios | 58 |
| 3.4. | Estudio de mercado | 69 |

| | |
|---|-----|
| 3.4.1. Demanda..... | 69 |
| 3.4.2. Determinación de la oferta | 69 |
| 3.4.3. Determinación de la demanda insatisfecha | 70 |
| CAPÍTULO V..... | 72 |
| MODELO DE NEGOCIO..... | 72 |
| 5.1. Diseño de la idea de negocio | 72 |
| 5.2. Análisis de las 5 fueras de Porter..... | 72 |
| 5.3. Modelo Canvas..... | 74 |
| 5.4. Análisis financiero..... | 78 |
| 5.4.1. Inversión..... | 78 |
| 5.4.2. Gastos | 79 |
| 5.4.3. Costos | 82 |
| 5.4.4. Ingresos..... | 83 |
| 5.4.5. Análisis de indicadores financieros | 84 |
| CONCLUSIONES..... | 89 |
| RECOMENDACIONES | 90 |
| REFERENCIAS | 92 |
| ANEXOS | 100 |
| ANEXO A | 100 |
| ANEXO B..... | 105 |
| ANEXO C..... | 109 |
| ANEXO D | 110 |
| ANEXO E..... | 111 |
| ANEXO F..... | 112 |
| ANEXO G | 113 |
| ANEXO H | 114 |

| | |
|---------------|-----|
| ANEXO I..... | 115 |
| ANEXO J..... | 116 |
| ANEXO K | 117 |
| ANEXO L..... | 117 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 | 28 |
| Tabla 2 Población de comerciantes | 41 |
| Tabla 3 Población de promotores inmobiliarios..... | 41 |
| Tabla 4 Demanda..... | 69 |
| Tabla 5 Oferta..... | 69 |
| Tabla 6 Demanda insatisfecha..... | 70 |
| Tabla 7 Demanda del proyecto..... | 71 |
| Tabla 8 Modelo Canvas..... | 74 |
| Tabla 9 Inversión | 78 |
| Tabla 10 Composición de la Inversión..... | 78 |
| Tabla 11 Gastos administrativos..... | 79 |
| Tabla 12 Gastos de ventas | 79 |
| Tabla 13 Gastos depreciación..... | 80 |
| Tabla 14 Gastos financieros | 80 |
| Tabla 15 Costos de construcción..... | 82 |
| Tabla 16 Resumen de costos y gastos | 83 |
| Tabla 17 Ingresos..... | 83 |
| Tabla 18 Balance general | 84 |
| Tabla 19 Estado de resultados | 85 |
| Tabla 20 Flujo de efectivo | 85 |
| Tabla 21 Costo de oportunidad..... | 86 |
| Tabla 22 VAN | 86 |
| Tabla 23 TIR..... | 87 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Fases del estudio de mercado | 14 |
| Figura 2 Tipos de mercado | 15 |
| Figura 3 5 fuerzas de Porter examinan | 16 |
| Figura 4 Poder de los compradores | 17 |
| Figura 5 Poder de los proveedores | 18 |
| Figura 6 Amenaza de sustituto | 19 |
| Figura 7 Barreras de entrada..... | 20 |
| Figura 8 Rivalidad | 21 |
| Figura 9 competencia de precios | 21 |
| Figura 10 Factores | 22 |
| Figura 11 Etapas | 23 |
| Figura 12 Formato Lienzo Canvas (BCM)..... | 25 |
| Figura 13 Tipos de clientes..... | 26 |
| Figura 14 Actividades de la empresa..... | 33 |
| Figura 15 Asociación clave | 34 |
| Figura 16 Delimitación de las parroquias urbanas del cantón Ibarra, provincia de Imbabura..... | 38 |
| Figura 17 Género - edad | 47 |
| Figura 18 Tipo de negocio- nivel de formación | 48 |
| Figura 19 Años del negocio activo- nivel de ingresos..... | 49 |
| Figura 20 Estado de la infraestructura – búsqueda de nuevo local | 50 |
| Figura 21 Satisfecho con el tamaño de su local – dificultad de encontrar local adecuado | 51 |
| Figura 22 Importancia de la proximidad del local a los principales centros de comercio de Ibarra - dificultades para encontrar un local adecuado | 52 |
| Figura 23 Consideración de cambio de local - Factores de elección de local comercial | 53 |
| Figura 24 Existencia de variedad de locales comerciales – disposición de cambiarse de local comercial..... | 54 |
| Figura 25 Utilización de servicios inmobiliarios – satisfacción..... | 55 |
| Figura 26 Disposición de adquirir un nuevo local comercial – Uso de inmobiliaria | 56 |

| | |
|---|----|
| Figura 27 Tipo de local a adquirir – dimensiones | 57 |
| Figura 28 Edad – Género..... | 58 |
| Figura 29 Forma de ejercicio profesional – Tiempo de dedicación | 59 |
| Figura 30 Parroquia de oferta inmobiliaria – Motivación para la construcción..... | 60 |
| Figura 31 Tipo de inmuebles se dedica a construir - tipo de locales comerciales ofrece su inmobiliaria..... | 61 |
| Figura 32 Número de locales comerciales a disposición – Número de proyectos de locales comerciales en los últimos 5 años. | 62 |
| Figura 33 Promedio de locales que comercializa – tipo de locales a disponibilidad | 63 |
| Figura 34 Sector/ubicación estratégica – sector económico al que destina los locales de la inmobiliaria..... | 64 |
| Figura 35 Diseño y funcionalidad – precio competitivo | 65 |
| Figura 36 Facilidades de financiamiento – descripción de la demanda de locales comerciales en su zona en los últimos 2 años | 66 |
| Figura 37 Tipo de locales comerciales tienen mayor rotación – fuentes de financiamiento de compradores..... | 67 |
| Figura 38 Locales comerciales con mayor demanda – Influencia del m2 en la decisión de compra | 68 |
| Figura 39 Análisis de las fuerzas de Porter | 73 |
| Figura 40 TIR | 88 |

RESUMEN

Esta investigación analiza el mercado inmobiliario comercial en el cantón de Ibarra con el fin de formular un modelo estratégico para un negocio que busca comercializar bienes raíces dentro del contexto del desarrollo de espacios comerciales y residenciales. El estudio parte de cuantificar una demanda insatisfecha de 1,256 unidades comerciales, que se espera crezca a una tasa anual del 1.9%, lo que indica los bajos niveles de inversión en infraestructura comercial que son necesarios para potenciar la actividad económica local. El método utilizado en este estudio fue tanto cuantitativo como descriptivo a través de la recolección de datos mediante encuestas dirigidas a propietarios de negocios y agentes inmobiliarios. Esto ha proporcionado la información necesaria para estimar la oferta y la demanda de espacios comerciales minoristas, las necesidades de los comerciantes y las brechas en la infraestructura disponible. Se encontró que, de los tipos de unidades disponibles, las unidades comerciales de 50 m² fueron las más cotizadas. Con base en estos hallazgos, se formuló el modelo de negocio inmobiliario de Estudio de Arquitectura Duque, que se enfoca en la construcción y comercialización de locales comerciales que están estratégicamente ubicados y fácilmente financiados. El análisis financiero realizado validó la viabilidad del proyecto con un VAN de \$ 46.266,74 y una TIR del 31%, indicadores que confirman su rentabilidad. Se puede extraer que el mercado inmobiliario en Ibarra está enfocado al área residencial y no aborda completamente las necesidades del sector comercial.

Palabras clave: Plan de negocio, mercado inmobiliario, modelo canvas, promotores inmobiliarios, comerciantes.

ABSTRACT

This research analyzes the commercial real estate market in the canton of Ibarra in order to formulate a strategic model for a company that seeks to market real estate in the context of the development of commercial and residential spaces. The study partly quantified an unmet demand of 1,256 commercial units, which is expected to grow at an annual rate of 1.9%, indicating the low levels of investment in commercial infrastructure needed to boost local economic activity. The methodology used in this study was both quantitative and descriptive by collecting data through surveys directed at business owners and real estate agents. This has provided the information needed to estimate supply and demand for retail space, retailers' needs, and gaps in available infrastructure. It was found that, of the types of units available, 50 m² commercial units were the most sought after. Based on these findings, Estudio de Arquitectura Duque's real estate business model was formulated, which focuses on the construction and marketing of commercial premises that are strategically located and easily financed. The financial analysis carried out validated the viability of the project with a NPV (Net Present Value) of \$46.266,74 and an IRR (Internal Rate of Return) of 31%, indicators that confirm its profitability. What can be extracted is that the real estate market in Ibarra is favoring the residential area and does not fully meet the commercial needs of the business.

Keywords: Business plan, real estate market, canvas model, real estate developers, marketers.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Problema de Investigación.

El mercado inmobiliario del cantón de Ibarra ha registrado un crecimiento sostenido en los últimos años debido a factores demográficos y socioeconómicos. Según lo registrado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la población de la provincia de Imbabura creció de 398,224 mil en 2010 a 469,879 en 2023, con un aumento sustancial en el cantón de Ibarra, que actualmente tiene una población de 217,469. Este fenómeno ha resultado en un aumento en la demanda tanto de infraestructura residencial como comercial, lo que ha llevado a un cambio en la dinámica del mercado inmobiliario.

A pesar del crecimiento económico, existen brechas en la concentración y capacidad de la población económicamente activa (PEA), que representa el 42.37% de la provincia, mientras que el 49.4% trabaja en el comercio y los servicios del sector privado. La oferta inmobiliaria en el cantón de Ibarra se ha concentrado principalmente en la construcción de edificios residenciales. Esta concentración ha creado una falta de desarrollo adecuado de infraestructura comercial para satisfacer las necesidades empresariales, y ha creado así un impedimento para el desarrollo de empresas en un entorno favorable.

Las consecuencias de la pandemia de COVID-19 también han intensificado la aparición de nuevos negocios formales e informales, lo que ha aumentado la demanda de espacios comerciales bien planificados. Sin embargo, la ausencia de un modelo estratégico proactivo para desarrollar el sector inmobiliario comercial ha sofocado la competitividad del mercado, y en consecuencia, el retorno de inversión para los nuevos propietarios de negocios que buscan aumentar su presencia en la ciudad.

Así, el enfoque del problema de investigación surge de la ausencia de un plan de negocios orientado al sector comercial del mercado inmobiliario, bien definido y que desencadene la necesaria reforestación del mercado inmobiliario dentro de Ibarra, equilibrando la infraestructura residencial y comercial. Un enfoque descontrolado en la planificación de este aspecto ha colocado considerables límites al crecimiento del sector comercial, lo que tiene

un impacto directo en la competitividad y el crecimiento económico dentro de la ciudad. Sobre esta premisa, es crucial comprender este desafío y diseñar un marco modelo que mejore la inversión en bienes raíces comerciales en Ibarra, asegurando que el nuevo espacio disponible se desarrolle para el comercio y los servicios.

1.2 Antecedentes.

Estudios realizados anteriormente han centrado sus esfuerzos por cubrir aspectos relevantes a la viabilidad económica de proyectos inmobiliarios de carácter residencial, valorando el retorno de la inversión (Gómez Quito, 2016), de igual forma se han desarrollado estudios de factibilidad para la creación de microempresas inmobiliarias dirigidas a la población de clase media y baja (Vallejos Moncayo, 2013), creación de empresas constructoras enfocadas en el segmento de viviendas de interés social (Galeano Enriquez, 2017), diagnósticos territoriales para la planificación e implantación de programas de vivienda en la ciudad de Ibarra (Quinche Viteri, 2019), e inclusive estudiando sectores específicos de la población que aunque es evidente su necesidad de vivienda (Sampedro, 2010), no se ha puesto en consideración otros aspectos o necesidades que los sectores sociales, económicos y productivos requieren para el desarrollo de sus actividades de comercio, hábitat, salud, educación, recreación, entre otros.

Ésta marcada dinámica inmobiliaria da cuenta de la oportunidad para generar una oferta diferente, orientada al creciente sector comercial del cantón Ibarra, el cual requiere una infraestructura específica para sus actividades económicas y cuya naturaleza se establece en función de las características y necesidades que diferencian a los grupos económicos y productivos del cantón. Estas características al ser delimitadas permitirán definir estrategias y acciones técnicas, económicas y ambientalmente viables, para ofertar infraestructura ajustada al desarrollo económico comercial local, y que a su vez aporte valor a la cadena productiva, contribuyendo a la formación de una cultura empresarial inmobiliaria de calidad y competitividad.

1.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar un modelo estratégico de negocios para el sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra.

Objetivos Específicos

- Estudiar la situación actual del sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra.
- Realizar un estudio de mercado con el objeto de cuantificar la demanda insatisfecha de servicios inmobiliarios dentro del sector comercial.
- Diseñar un modelo estratégico de negocio para el sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra.

1.4 Justificación

La elaboración del estudio busca identificar plenamente el sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra, para a partir de aquello identificar un nicho de mercado que no esté siendo atendido a satisfacción. El modelo que se propone precisará las herramientas y el procedimiento adecuado para generar un modelo de negocio que aproveche el crecimiento del sector comercial del mercado inmobiliario, y a su vez que cubra las necesidades de éste en su proceso de crecimiento y expansión, obteniendo como resultado una estrategia de competitividad frente a la oferta inmobiliaria actual.

Desde los puntos de vista metodológico y práctico los resultados del estudio aportarán al entendimiento de la dinámica inmobiliaria del sector comercial del cantón Ibarra, de forma que se definan estrategias de intervención y aprovechamiento productivo.

Alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, los aportes del estudio se enmarcan en el eje N° 02 Económico, mediante el cual se busca crear nuevas y mejores oportunidades laborales que faciliten el emprendimiento, garanticen la eficiencia del mercado y propicien una competencia ética y profesional (Secretaría Nacional de Planificación, 2021).

1.5 Hipótesis

Hipótesis Nula (H_0): La falta de un modelo estratégico de negocio no afecta la diversificación del mercado inmobiliario ni la competitividad del sector comercial en el cantón Ibarra.

Hipótesis Alternativa (H_1): La implementación de un modelo estratégico de negocio en el mercado inmobiliario del cantón Ibarra mejora la diversificación de la oferta y fortalece la competitividad del sector comercial.

1.6 Pregunta de investigación

A pesar del aparente crecimiento urbano del cantón Ibarra, ¿La oferta actual del mercado inmobiliario, atiende las necesidades del sector comercial?

1.7 Descripción y estructura del estudio.

Al mercado inmobiliario lo componen varios sectores los cuales interactúan, crecen y se desarrollan a consecuencia de diversos factores económicos y sociales. El proyecto estudia al sector Comercial del mercado inmobiliario de la zona urbana del cantón Ibarra, provincia Imbabura, cuyo crecimiento a diferencia del sector residencial no denota un aumento significativo, dejando sin explorar un nicho potencialmente rentable.

Haciendo uso de la indagación bibliográfica, se pretende conocer el crecimiento y evolución del mercado inmobiliario del cantón Ibarra, entender las razones que lo han llevado a su momento actual y de forma hipotética proyectar la evolución de este a futuro, planteando interrogantes que tras un análisis y reflexión descriptiva aporten al descubrimiento de aquello que genera su crecimiento en lugar y forma, evolución y oportunidades de acción.

La estructura científica del estudio inicia con el capítulo I en donde se trata la problemática, los antecedentes, objetivos, justificación, hipótesis y descripción del proceso investigativo. El capítulo II aborda el marco teórico y legal, en donde se describen los aspectos teóricos referenciales que sirven de guía para la investigación, así como la normativa legal que rige los procedimientos y resultados obtenidos. El capítulo III marco metodológico presenta el proceso que llevó a cabo la investigación; en el capítulo IV se muestran los

resultados obtenidos y una reflexión de estos. Por último, en el capítulo V se elaboró el plan de negocio, analizando las fuerzas de Porter, modelo Canvas y el análisis financiero. Al finalizar se exponen las conclusiones y recomendaciones relevantes.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Para el desarrollo del trabajo de investigación se recurrió a la investigación en diferentes fuentes bibliográficas, publicaciones especializadas, libros, repositorios universitarios, entre otros; que aportaron con una base teórica y legal para la elaboración del trabajo de investigación. En este sentido, a continuación, se presentan en orden secuencial los temas y base legal pertinente que fueron el fundamento y punto de referencia para el desarrollo de la investigación.

2.1 Marco Teórico

2.1.1 *Estado del Arte*

Si bien el proceso inmobiliario se define como un conjunto de transacciones económicas en las que intervienen diversos agentes, siendo la tasación un elemento clave en la determinación del valor de las propiedades. El estudio de estos procesos revela la importancia de la valoración y la clasificación de las propiedades, así como el análisis de las causas de su depreciación y las posibles soluciones para revertirla. El mercado inmobiliario, compuesto principalmente por las actividades de arrendamiento y compraventa, está influenciado por factores como el crecimiento urbano y la llegada de nuevas formas de comercialización a través de Internet, lo que ha transformado significativamente las dinámicas del sector (Obaid, 2003). En particular, el comportamiento del mercado chileno ha sido objeto de estudio, con énfasis en las transacciones de inmuebles en zonas urbanas de alto desarrollo, como Santiago Centro, Providencia, Vitacura y Las Condes. Un aspecto clave analizado fue el proceso de remate, el cual ofrece una rentabilidad considerable a corto plazo. Además, se subraya la importancia de estudiar la oferta y demanda del mercado, considerando los agentes involucrados y los factores que definen sus decisiones.

Hidalgo (2021) analiza las tendencias del mercado inmobiliario a partir de los cambios de hábitos generados por la crisis sanitaria del COVID-19. En particular, se enfoca en la nueva tipología inmobiliaria "Dark Store", que ha surgido como una respuesta a la creciente demanda de soluciones logísticas para el comercio en línea. Este modelo busca maximizar el uso del espacio de alquiler mientras optimiza la distribución de productos de comercio

electrónico, representando una oportunidad para los comercios de menor escala. La investigación evalúa la viabilidad de este modelo en un sector de desarrollo inmobiliario, considerando las oportunidades de expansión en áreas circundantes y la competitividad del mercado. A través de un análisis de sensibilidad de costos y rentabilidad, el proyecto propone cómo este modelo puede ser atractivo tanto para los inversionistas como para los actores del mercado, abordando de manera integral la demanda insatisfecha y las nuevas dinámicas del comercio post-pandemia (Hidalgo, 2021). La discusión crítica del proyecto resalta la importancia de adaptarse a los cambios rápidos en los hábitos de consumo y las expectativas logísticas del mercado, lo cual podría ser un factor clave para el desarrollo estratégico del mercado inmobiliario de Ibarra, al integrar innovaciones que satisfagan nuevas demandas comerciales.

El sector inmobiliario enfrenta varios desafíos en términos de actualización tecnológica y la implementación de modelos de negocios eficientes, lo cual afecta la dinámica de compra y venta de inmuebles. En el caso de México, la falta de profesionalización y la lentitud en la adopción de nuevas tecnologías han sido identificadas como barreras significativas en la industria inmobiliaria (Salgado, 2023). Este panorama plantea la necesidad de un modelo de negocio innovador que integre plataformas tecnológicas, permitiendo una interacción fluida entre agentes inmobiliarios y usuarios mediante servicios híbridos (online y offline), promoviendo la transparencia, agilidad y seguridad en las transacciones. La implementación de estrategias como las de Eric Ries (*Lean Start-Up*) y Steve Blank (desarrollo de clientes), junto con una constante vigilancia tecnológica, ha demostrado ser un enfoque eficaz para adaptar las empresas a las demandas del mercado y mejorar la calidad del servicio (Salgado, 2023).

Una transformación significativa ha experimentado en la última década el sector inmobiliario, impulsada por el desarrollo tecnológico y la digitalización, lo que ha dado lugar a nuevas estrategias y modelos de negocio para optimizar procesos, reducir costos y mejorar la eficiencia en la gestión de bienes raíces. El surgimiento de las PropTech —tecnología aplicada a la propiedad— ha redefinido el panorama del sector (Benítez, 2018). La adopción de tecnologías como big data, aprendizaje automático, inteligencia artificial e IoT ha permitido personalizar la oferta y mejorar los procesos de compra y venta de inmuebles.

España es un caso representativo donde estas herramientas digitales han crecido exponencialmente desde 2014, modernizando un mercado estancado y atrayendo inversiones, aunque enfrentando desafíos como la falta de mano de obra especializada y el desconocimiento tecnológico (Benítez, 2018). Si bien la implementación de PropTech facilita el acceso a nuevos mercados y diversifica los servicios, requiere una inversión significativa y una adaptación organizacional.

Así mismo el mercado de desarrollos inmobiliarios verticales ha experimentado un crecimiento exponencial, creando oportunidades para la construcción de viviendas sustentables caracterizadas por su calidad y diseño. Las empresas desarrolladoras buscan estrategias administrativas innovadoras que respondan eficazmente a las nuevas demandas. La investigación realizada, mediante un enfoque hermenéutico, identificó que variables como la gestión del conocimiento, el clima organizacional y la gestión de la calidad son elementos clave para fomentar la innovación administrativa. Por otro lado, la innovación tecnológica se impulsa mediante alianzas académicas, estrategias competitivas, la adopción de sistemas de información, modelos de negocio actualizados y prácticas empíricas. Los hallazgos resaltan la importancia de integrar una gestión del conocimiento robusta y fomentar un entorno organizacional favorable para desarrollar prácticas administrativas y tecnológicas avanzadas. A pesar de los beneficios evidentes, la implementación de innovaciones requiere un enfoque estratégico y un compromiso con la adaptación continua. Se concluye que la innovación en las organizaciones del sector inmobiliario es fundamental para mantener la competitividad y responder a las exigencias de un mercado en constante cambio, destacando la necesidad de una planificación estratégica que incorpore tanto la gestión de calidad como la innovación tecnológica para lograr el Éxito a largo plazo (Bermeo y Fajardo, 2022).

El estudio de los factores económicos, legislativos, demográficos y tecnológicos que afectan a los mercados inmobiliarios de diversos países revela importantes patrones de comportamiento, los cuales influyen en las decisiones de inversión y el desarrollo de este sector. La investigación demuestra que, si bien países como Chile, Brasil y Perú presentan condiciones favorables para la inversión, todos los mercados inmobiliarios han experimentado fluctuaciones debido a la interacción de estos factores (Kincade et al., 2011). A través del análisis de indicadores como las tasas de interés, inflación, y el PIB histórico, se

puede predecir el comportamiento futuro de estos mercados y detectar oportunidades en economías relativamente estables, como las de Brasil y Perú, donde la demanda de viviendas crece debido a la escasez de oferta. Además, el estudio de la segmentación interna de Chile revela que existen áreas geográficas y segmentos demográficos con mayores oportunidades que otros, lo cual resalta la importancia de identificar las condiciones locales específicas para el éxito en el sector inmobiliario (Kincade et al., 2011).

Es por ello que el modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha ganado relevancia en el sector inmobiliario y de la construcción, ya que promueve una gestión empresarial que va más allá de los beneficios económicos y busca tener un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. A través de un análisis de casos en América Latina, se observa cómo empresas de Chile y México han implementado exitosamente este modelo, generando beneficios tangibles para sus stakeholders. Estos ejemplos se contrastan con una empresa ecuatoriana que también busca adoptar el modelo de RSE, con el objetivo de mejorar su sostenibilidad a largo plazo. La legislación en Ecuador ha jugado un rol clave, incentivando a las organizaciones a adoptar prácticas socialmente responsables y a desarrollar modelos de negocio que promuevan la inclusión y el respeto hacia su entorno (Ulloa, 2015).

Además, la investigación sobre las estrategias para el sector inmobiliario en el cantón Manta, a partir de las resoluciones de la Nueva Agenda Urbana 2016 (Hábitat III), subraya la importancia del desarrollo sostenible como una herramienta clave para activar la economía local y mejorar el bienestar social. El sector inmobiliario y de la construcción, al integrar prácticas sostenibles, puede contribuir al desarrollo de ciudades más competitivas, integradas y eficientes en el uso de recursos. A través de la consulta a empresarios inmobiliarios y constructores de la provincia de Manabí, se identifican debilidades en la aplicación de las estrategias de la Agenda Urbana, específicamente en sus dimensiones económica, social y ambiental (Franco & Escobar, 2019). Los resultados evidencian la necesidad de fortalecer la implementación de estas políticas, lo cual es esencial para garantizar un desarrollo inmobiliario adecuado y sostenible en el cantón Ibarra. Por lo tanto, al diseñar el modelo estratégico para este mercado, es crucial incorporar prácticas de sostenibilidad y

adaptabilidad a las condiciones locales, promoviendo la equidad y la innovación en la construcción (Franco & Escobar, 2019).

En cuanto a la industria de la construcción es un pilar fundamental de la economía, actuando como motor de desarrollo económico al generar vínculos con diversas ramas industriales, comerciales y de servicios del país (Flores, 2016). Este sector, considerado un indicador clave del crecimiento económico, se ve particularmente afectado por los ciclos económicos, siendo uno de los primeros en resentir los efectos de una recesión, mientras que en tiempos de bonanza se convierte en un área de gran dinamismo. Uno de los principales retos dentro de la industria de la construcción es la gestión eficaz de los recursos, especialmente los recursos humanos, financieros, físicos, informativos y tecnológicos. La correcta administración de estos recursos es esencial para la sostenibilidad de las empresas del sector, destacando la importancia de las decisiones financieras y de gestión, que pueden provenir de fuentes como bancos o inversores privados. Además, la capacidad de tomar decisiones acertadas y de gestionar proyectos de manera efectiva es crucial para la supervivencia y el desarrollo dentro de un entorno cada vez más competitivo. La investigación de Flores (2016) propone un modelo de gestión administrativa y financiera para la industria de la construcción, basado en casos de éxito global, que busca superar debilidades organizacionales y optimizar los procesos operativos.

Es por ello que el sector inmobiliario es un motor clave de la economía, con modelos de desarrollo que incluyen diversos actores como las fiduciarias, encargadas de gestionar los negocios inmobiliarios a través de la estructuración, comercialización, construcción y entrega de proyectos, generando confianza tanto en inversionistas como en compradores (González, 2019). En este sentido, el modelo colombiano de desarrollo inmobiliario destaca por la gestión de las fiduciarias, quienes desempeñan un papel esencial en la organización y confianza del proceso. Sin embargo, uno de los desafíos clave en el análisis de este mercado es la recolección de datos, que tradicionalmente se ha basado en metodologías convencionales centradas en la oferta, debido a la disponibilidad de información en el mercado. Para abordar esta limitación, se propone la implementación de tecnologías inmobiliarias o PropTech, las cuales han demostrado ser efectivas en otros mercados internacionales al dinamizar las transacciones y proporcionar una recolección de datos más

precisa y en tiempo real, lo que permitiría desarrollar un modelo dinámico de oferta y demanda en línea (González, 2019). Este enfoque no solo optimiza el proceso de recolección de información, sino que también crea un puente entre compradores y vendedores, mejorando la transparencia y eficiencia en el mercado inmobiliario.

Así mismo el mercado inmobiliario residencial de lujo ha mostrado un crecimiento considerable en varias ciudades de América Latina, y Lima no es la excepción, destacándose como un mercado prometedor para empresas especializadas en este segmento. La tesis de Muñoz (2024) se enfoca en el desarrollo de un plan de negocio para UAZI Prime Properties, una empresa dedicada a la promoción inmobiliaria en el sector residencial prime de Lima. El trabajo se estructura en torno a un análisis de la viabilidad de la empresa en este mercado, evaluando las estrategias necesarias para su éxito y crecimiento sostenible. Para ello, se realiza un análisis exhaustivo del mercado inmobiliario de lujo limeño, que incluye el posicionamiento de marca, las estrategias de marketing basadas en el segmento de mercado y las 4 P del marketing. Además, se establece un plan financiero que incorpora innovaciones como el crowdfunding inmobiliario, lo cual proporciona un enfoque moderno y accesible para la obtención de financiamiento (Muñoz, 2024). Sin embargo, es importante resaltar que, aunque el plan de negocio presenta un modelo sólido y bien fundamentado, la implementación de nuevas tecnologías y estrategias de marketing digital podría ser clave para posicionar la empresa de manera competitiva frente a otras desarrolladoras de lujo en Lima.

El estudio de Parnreiter (2016) examina cómo la formación de ciudades globales, el auge de la economía de bienes raíces y los cambios en la planificación urbana se interrelacionan, utilizando la Ciudad de México como caso de estudio. Se observa que la afluencia masiva de capital extranjero ha impulsado un auge en la construcción inmobiliaria, mientras que el crecimiento del sector de servicios ha incrementado la demanda de espacios de oficina. Este fenómeno ha requerido transformaciones en la planificación urbana, dado que la producción de estos espacios exige decisiones estratégicas más rápidas y específicas de acuerdo con las necesidades locales. A pesar de la gobernanza de izquierda, se han implementado herramientas de planificación estratégica que buscan centralizar decisiones y hacer la planificación más flexible (Parnreiter, 2016). El análisis crítico revela que las presiones

globales y locales son claves que configuran los cambios urbanos, los cuales, si bien impulsan el desarrollo inmobiliario, también generan desafíos en la sostenibilidad y en la adaptación de la infraestructura urbana a los nuevos requerimientos.

Además, el estudio de Díaz (2024) desarrolla un plan de empresa enfocado en el modelo de flipping inmobiliario en Montevideo, Uruguay, destacando las oportunidades que existen al identificar y reformar propiedades subvaloradas para su posterior venta. Este enfoque empresarial, que integra un proceso de selección estratégica de inmuebles, reformas planificadas y una estrategia de marketing, apunta no solo a la generación de beneficios económicos, sino también a la revitalización urbana y mejora del acceso a viviendas. El análisis se sustenta en un caso práctico que ilustra las fases críticas del proyecto, incluidas las proyecciones financieras que avalan la viabilidad del modelo. La crítica de esta propuesta pone en relieve la relevancia de la renovación de propiedades como una respuesta a la demanda de viviendas mejoradas y la capacidad del mercado para soportar este tipo de inversiones, lo cual es especialmente relevante en áreas urbanas en crecimiento. Para el proyecto en Ibarra, este sugiere que la implementación de un modelo estratégico de negocio podría inspirarse en conceptos de flipping inmobiliario adaptados a las características locales, aprovechando las propiedades subvaloradas para satisfacer la demanda insatisfecha en el sector comercial y dinamizar la economía local.

El trabajo sobre marketing experiencial en plataformas digitales en Bogotá DC presentado por el (Palacio, 2018) aborda la necesidad de transformar las estrategias comerciales del sector inmobiliario mediante la incorporación de tecnologías innovadoras. Se argumenta que, a pesar del crecimiento y la competencia del mercado, las estrategias de marketing actuales no aprovechan suficientemente las plataformas digitales para atraer y retener clientes. La investigación utiliza métodos estadísticos y el análisis de tendencias digitales para fundamentar la creación de un modelo experiencial que integre teoría, práctica y herramientas de marketing, y que guía a las empresas en la implementación de estrategias que potencien su valor económico desde un enfoque centrado en la experiencia del cliente (Palacio, 2018). Este modelo es aplicable no solo en Bogotá sino en otros mercados, al fomentar la alineación hacia el cliente y la gestión de estrategias digitales efectivas. La discusión crítica subraya que un enfoque experiencial bien implementado no solo mejora la

percepción del cliente, sino que también contribuye al aprendizaje y evolución continua de las empresas, haciéndolas más competitivas. Para el mercado inmobiliario del cantón Ibarra, adoptar un enfoque similar podría representar un camino hacia la diferenciación y mayor competitividad, mejorando el alcance y calidad de los servicios ofrecidos.

2.1.2 Estudio de mercado

Conocer el contexto en el cual se desarrolla la actividad inmobiliaria del cantón Ibarra es imprescindible para detectar las singularidades de este entorno, y definir acciones que coadyuven en el diseño de un plan estratégico de negocios enfocado en atender a su sector comercial.

El estudio de mercado tiene varias definiciones según su autor, sin embargo, el concepto que reúne a todos estos es el que menciona (Quintana, 2019); “el mercado es el entorno donde se encuentran el producto o servicio y el consumidor”, y es importante definir que el estudio de mercado difiere de la investigación de mercados¹ por cuanto el primero analiza el contexto global, mientras que el segundo enfoca sus esfuerzos en comprender al cliente y su relación con determinado producto o necesidades latentes.

El estudio de mercado permite conocer la oferta disponible y su nivel de relación o pertenencia con las necesidades existentes, para poder identificar nichos desatendidos.

El estudio de mercado consiste en el “proceso de recogida, análisis e interpretación de información relativa al mercado objeto de estudio.” (BIC , 2022)

El estudio se desarrolla analizando tres fases; análisis histórico del mercado (estado del arte), análisis de la situación actual y situación proyectada, para conocer la dinámica actual de la oferta y su pertinencia con la demanda de sus actores.

Haciendo énfasis en el estudio del mercado inmobiliario, mediante técnicas estadísticas se establecerán clúster que definan tipologías de los grupos o empresas inmobiliarias, con el

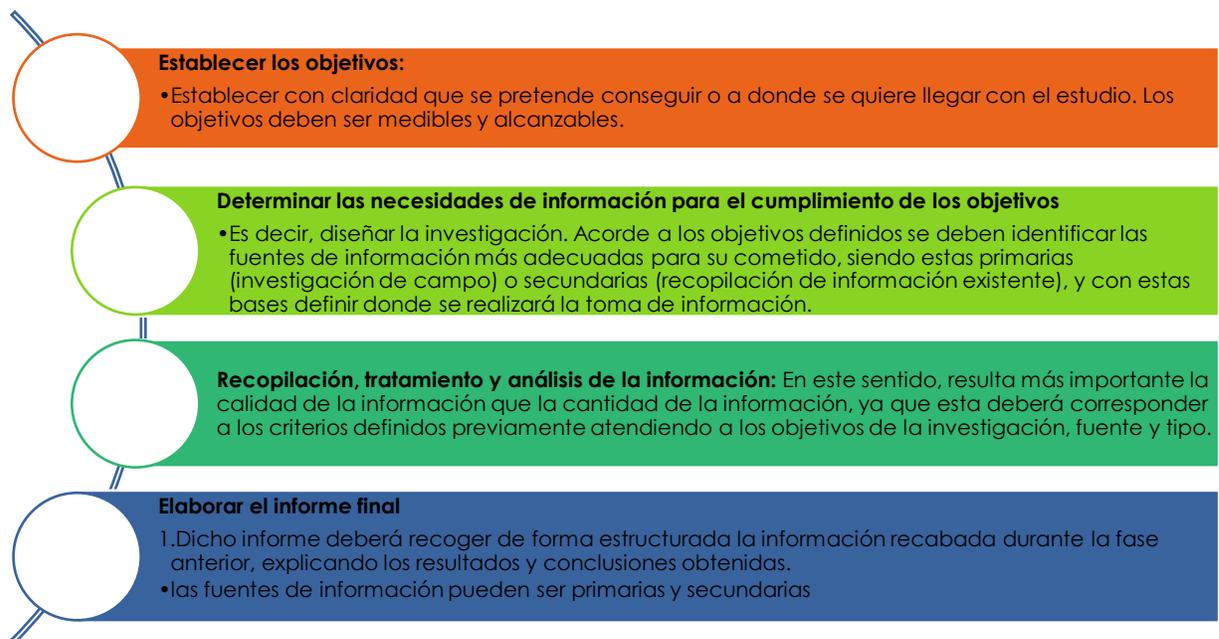
¹ Investigación de mercados: Es la mejor manera de poder conocer a los consumidores y clientes para mejorar la participación y el posicionamiento en el mercado. (Prieto Herrea, 2009)

fin de llegar a las conclusiones que permitan definir el ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde? del producto o servicio inmobiliario en términos de competitividad.

El estudio de mercado como menciona (BIC , 2022) es un paso importante por varios motivos, entre ellos; comprender el mercado en el que vas a localizar tu actividad, ofrece una visión actualizada de tu sector de actividad, permite identificar oportunidades de negocio, y permite evaluar los resultados de tus esfuerzos. El estudio de mercado será diferente, no obstante, las fases a seguir para su elaboración como menciona (BIC , 2022) serán similares sea cual sea el objetivo que se persigue:

Figura 1

Fases del estudio de mercado

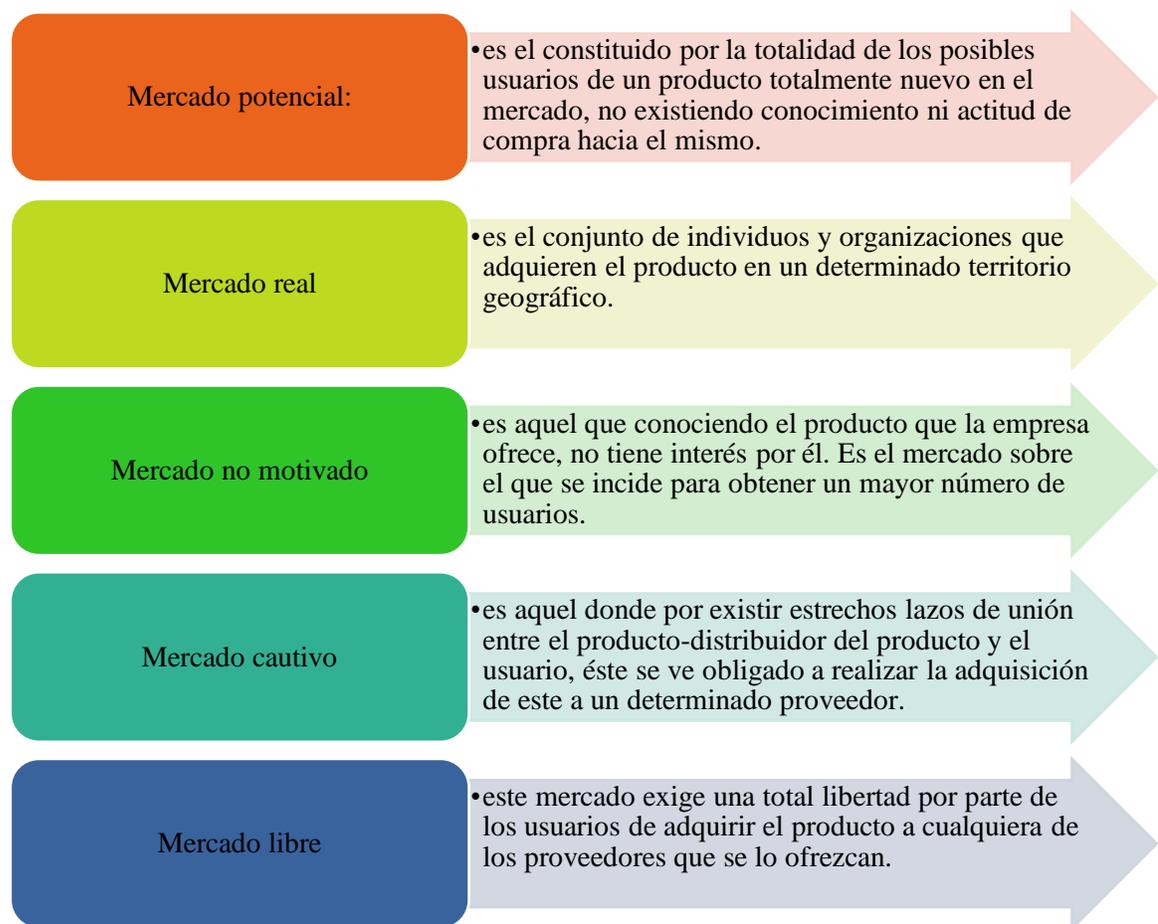


Fuente: Adaptado de (BIC , 2022)

Existen varios tipos de estudio de mercado, los cuales se organizan según el objetivo perseguido, es así que ya sea para el lanzamiento de una nueva línea de actividad, un nuevo producto, descubrir los motivos en la variación de las ventas, medir el impacto de una campaña publicitaria o conocer el mercado y sus actores en el cual queremos incursionar (BIC , 2022).

Figura 2

Tipos de mercado



Fuente: Adaptado de (Quintana, 2019)

2.1.3 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, desarrollado en 1979 por el profesor empresarial Michael E. Porter, consiste en una metodología práctica que permite determinar la estructura competitiva de la organización y como la competencia está generando valor.

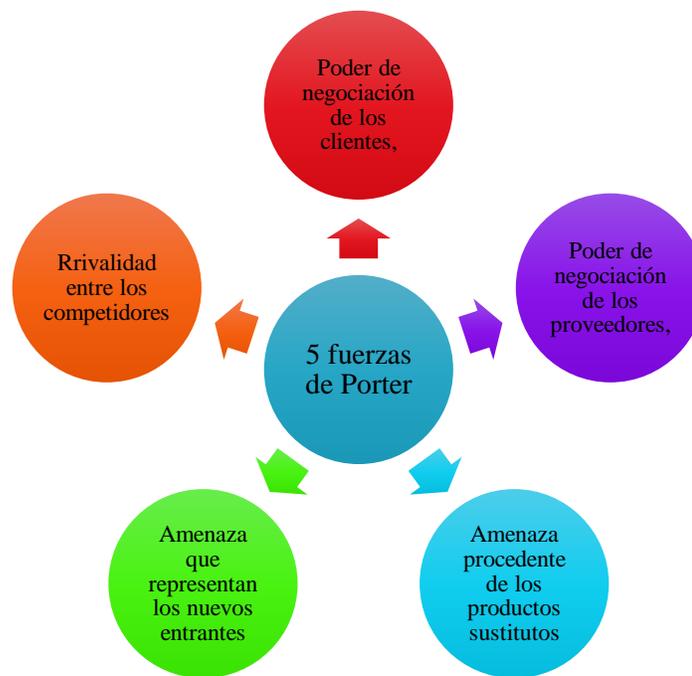
Los componentes por analizar abordan varias aristas que nos permiten delimitar información cualitativa en unos casos y cuantitativa en otros, y así, como menciona (Michaux, 2018) permite identificar la competencia de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter tiene aplicaciones de carácter estratégico en el rumbo que deberían tomar las empresas como respuesta a las condiciones del mercado donde se desenvuelven, de esta forma, comprender la estructura que rige el sector es clave para definir una estrategia que de la ventaja competitiva necesaria para crecer o ingresar a un mercado.

Como menciona (Porter M. E., 2008) “la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia”.

Figura 3

Fuerzas de Porter examinan



Fuente: Adaptado de (Porter M. E., 2008)

Algunos autores complementan estos cinco componentes con un sexto “Los poderes públicos”, y es que la influencia que el gobierno y sus políticas puede ejercer sobre el mercado o sus actores ya sea a través de incentivos, financiamiento, alianzas, entre otros, representa un factor que puede inclinar la balanza y determinar condiciones de competitividad a considerar en el análisis.

(Porter M. E., 2008) menciona que “La mejor manera de entender cómo el gobierno influye en la competencia es analizar cómo las políticas gubernamentales específicas afectan a las cinco fuerzas competitivas. Por ejemplo, las patentes incrementan las barreras de entrada, lo que fortalece el potencial de utilidades del sector”.

A continuación, se desarrollan los conceptos de cada componente y sus implicaciones en el análisis:

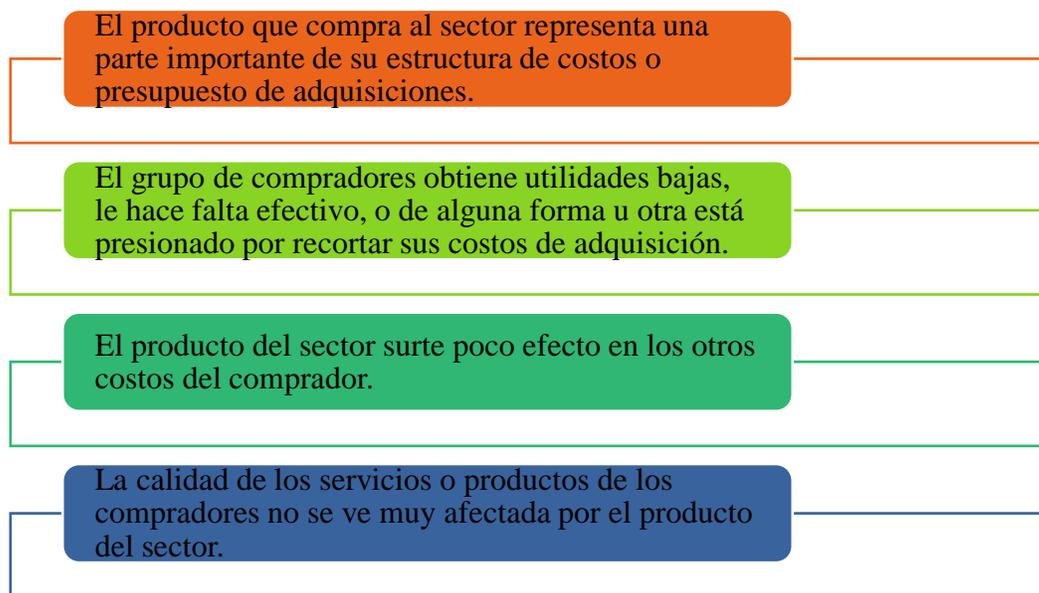
A. El poder de los compradores. –

Los clientes poderosos son el lado inverso de los proveedores poderosos, ya que son capaces de obligar a mejoras en la calidad y reducción de precios de venta, lo cual restringe el margen de ganancia y la capacidad de acción de las empresas.

Al igual que los proveedores, los compradores se agrupan en diversos grupos y poseen diversos poderes de negociación, ejerciendo mayor o menor control.

Figura 4

Poder de los compradores



Fuente: Adaptado de (Porter M. E., 2008)

Un grupo de compradores es sensible al precio sí:

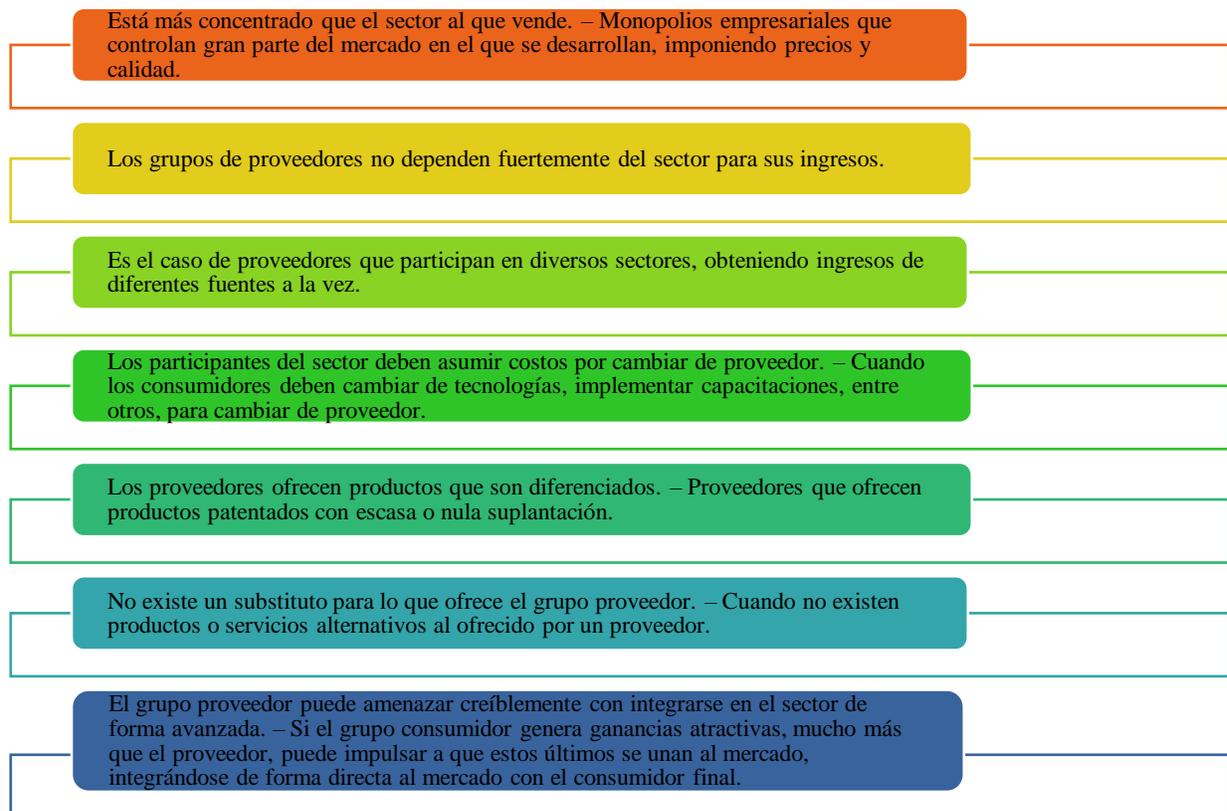
Los clientes intermedios, es decir, aquellos que están más cerca al consumidor final tienen adicional poder de negociación, ya que pueden influir en las decisiones del consumidor final, lo que le permite amenazar con integrarse al mercado de forma directa y mejorar su rendimiento.

B. El poder de los proveedores. -

Los proveedores tienen poder restringiendo la calidad o los servicios, limitando las opciones de las empresas, lo cual les permite capturar una mayor parte de ganancias cobrando precios más altos. Los proveedores poderosos son capaces de generar rentabilidad de una industria a la cual le es imposible transferir los costos a sus propios precios, es decir, de aquellas cuyo costo directo es imposible reducir o substituir con otro producto o servicio del mercado.

Figura 5

Poder de los proveedores



Fuente: Adaptado de (Porter M. E., 2008)

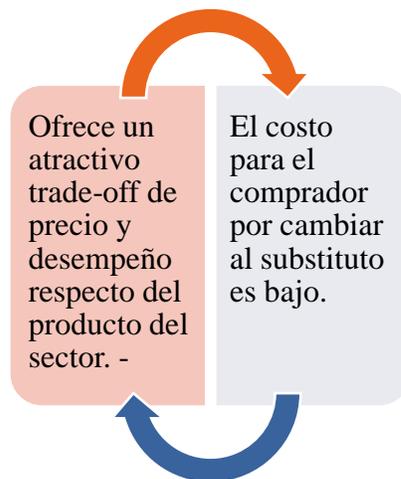
C. La amenaza de los sustitutos

Es una amenaza importante cuando un nuevo producto cumple la misma función o una similar que el producto existente, amenazando con reemplazarlo y/o quitándole una parte importante del mercado. La innovación en productos también debe considerarse un sustituto poderoso, ya que quita una parte del mercado ocupada por otro producto y además puede afectar a otros sectores que antes no se veían afectados.

La amenaza de productos sustitutos en un sector afecta la rentabilidad del mismo, ya que “divide el pastel” en más partes e impone reducciones de precio por producto, lo cual reduce las ganancias. Se debe distanciar de los sustitutos mediante cambios o mejoras en aspectos como desempeño del producto, eficiencia en la producción, innovación, actualización y mejora, marketing o cualquier otro medio que influya en el producto o servicio ofertado, pero principalmente en la innovación, ya que esto conllevará a estar siempre a la vanguardia en los cambios de su sector, y que la amenaza de sustitutos sea constantemente disipada.

Figura 6

Amenaza de sustituto



Fuente: Adaptado de (Porter M. E., 2008)

D. Amenaza de los nuevos entrantes

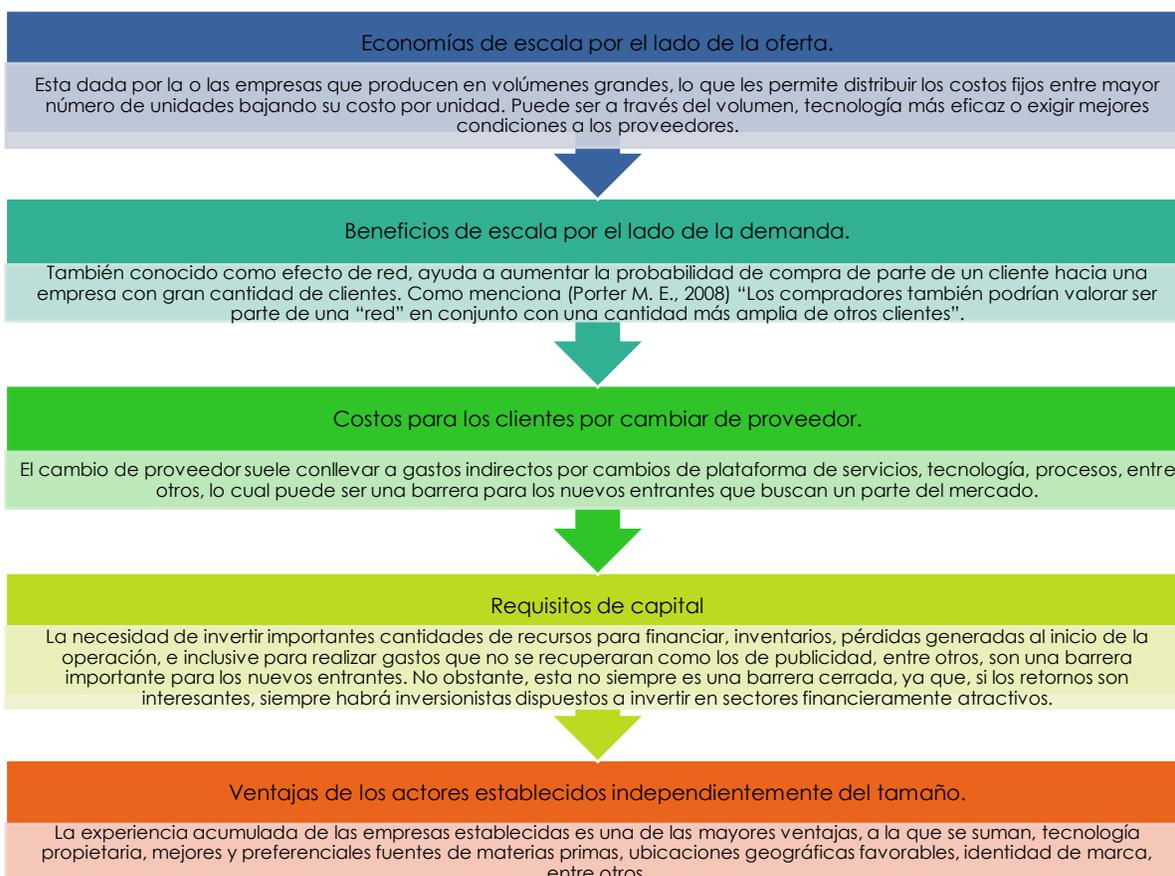
“Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. (...)

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.” (Porter M. E., 2008)

La entrada de nuevos actores en el mercado o en un sector de este, está determinado por las barreras de entrada existentes, las cuales son consideradas como ventajas establecidas de los actores existentes y que los nuevos entrantes deberán superar o “evadir”.

Figura 7

Barreras de entrada



Fuente: Adaptado de (Porter M. E., 2008)

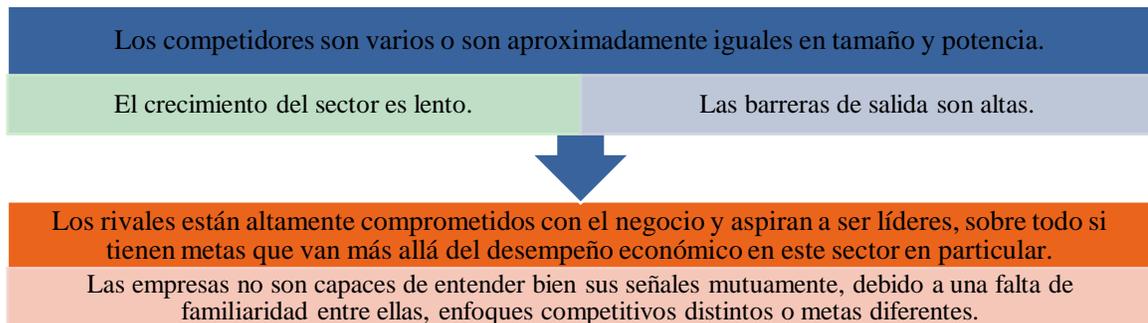
E. La Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre competidores existentes se manifiesta de diferentes formas, estas pueden ser incluyendo descuentos en los productos, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, mejoras en los servicios, entre otros. Un alto grado de rivalidad conlleva a una limitada rentabilidad del sector, no obstante mejora la capacidad de innovación en los productos y mitiga la amenaza de sustitutos.

La rivalidad del sector es más intensa cuando se cumplen todos o varios de los siguientes apartados:

Figura 8

Rivalidad

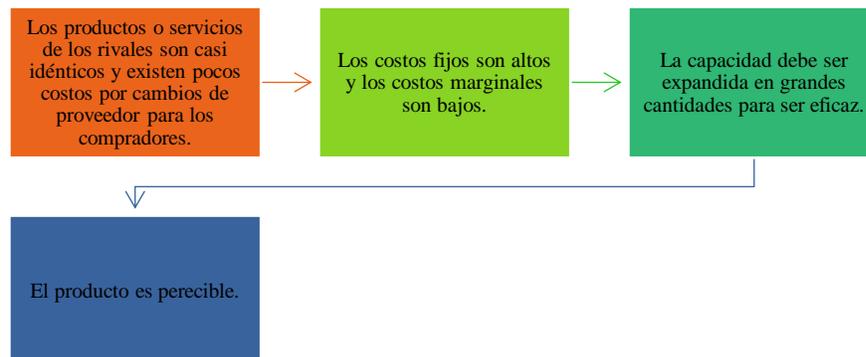


Fuente: Adaptado de (Porter M. E., 2008)

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio.

Figura 9

Competencia de precios



Fuente: Adaptado de (Porter M. E., 2008)

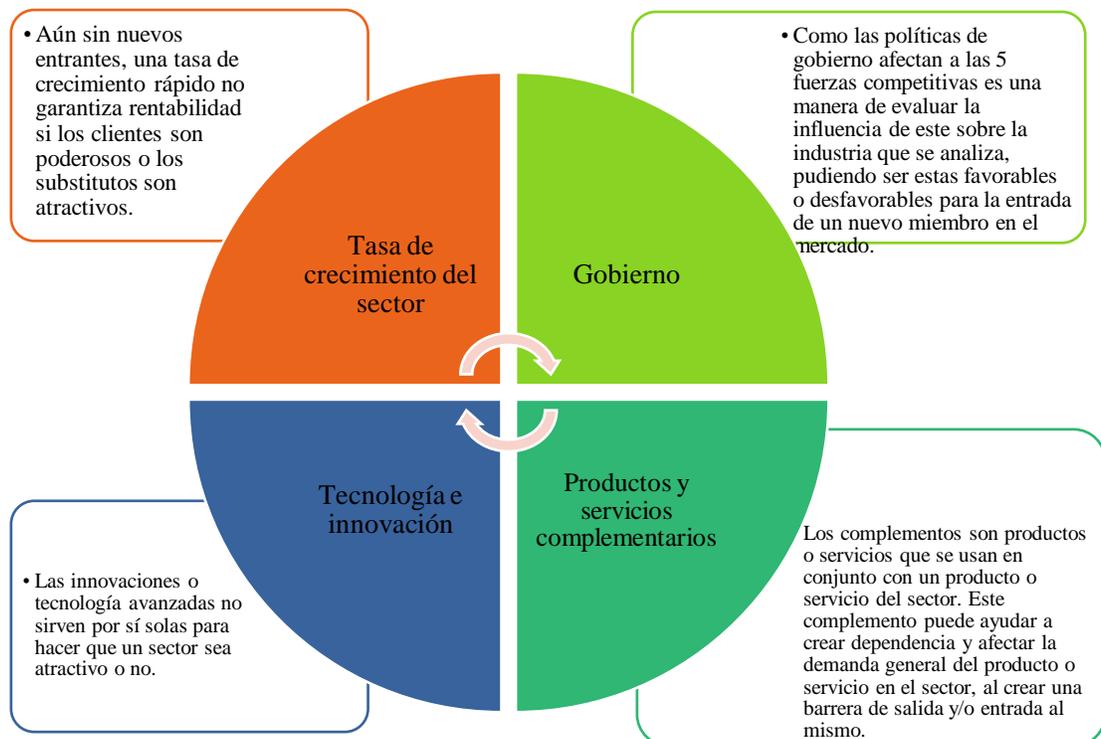
La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas.

Factores, No Fuerzas.

Al momento de determinar la estrategia para incursionar en un sector, es importante conocer e identificar la estructura de este y su forma de interactuar, como se indica en las 5 fuerzas de Porter, la influencia que cada fuerza ejerce sobre la otra es relevante en función del sector que se analice, no obstante, es importante saber reconocer y diferenciar características visibles de un sector con su estructura básica, ejercicio que se mejorará tomando en cuenta los siguientes factores:

Figura 10

Factores



Fuente: Adaptado de (Porter M. E., 2008)

Varios críticos señalan que la metodología es incompleta y con limitaciones, toda vez que en su análisis deja de lado factores que pudieran resultar decisivos en la formulación de la estrategia, estos son entre otros, “las dinámicas de interacción y de cooperación posibles entre los actores de una misma industria, la creación de valor para los clientes y el desarrollo de nuevos productos y servicios, el modelo resulta idéntico para todos los competidores activos en un mismo mercado, debido a su naturaleza cualitativa el modelo de Porter no permite calcular de manera precisa la intensidad de las fuerzas” (Michaux, 2018), entre otros.

No obstante, es importante tomar en cuenta que el desarrollo de la metodología requiere de un proceso que se adapta a cada industria y lo vuelve valido conforme el grado de pertinencia con el cual se analiza, para esto como menciona (Michaux, 2018) es preciso ir por etapas:

Figura 11

Etapas



Fuente: Adaptado de (Michaux, 2018)

2.1.4 Modelo Canvas de negocios

El modelo canvas para la generación de modelos de negocio escrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio., 2011), consiste en un proceso metodológico que busca por medio de un lienzo (canvas), estructurar la generación de modelos de negocios convirtiéndolo en un proceso creativo dividido en nueve fases o factores relevantes al funcionamiento de estos, con el desarrollo de estos nueve factores se obtienen modelos únicos e innovadores que responden a las exigencias específicas de cada empresa y sus consumidores, y aunque autores como (Marbaise, 2018) señalan que el modelo no tiene en cuenta al aspecto competitivo, si recalca su fácil lectura, comprensión y aplicación gracias a su procedimiento no lineal, el cual dependiendo de la profundidad de análisis de los factores, si permite mejorar la competitividad empresarial con acciones estratégicas orientadas e innovar en nuevos mercados o mejorar su posición en los existentes.

Además, aparte de ser un modelo “práctico, versátil y adaptativo”, su proceso metodológico asegura una estrategia de acción para ejecutar con éxito un modelo de negocio innovador, aportando claridad en las acciones prioritarias que la empresa necesita realizar para alcanzar objetivos.

Es importante mencionar que la formulación de una estrategia consiste en establecer una adecuada coherencia en las acciones a realizar para cumplir un objetivo, como menciona (Mintzberg & Quinn, 1993) “Las metas (u objetivos) establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados.”

Mediante el modelo Canvas se estudian y desarrollan los aspectos claves del modelo de negocio visto como estrategia de operación, obteniendo un sistema visual accesible, legible y comprensible. Se analiza desde los aspectos internos y externos en los que se desenvuelve la organización:

Aspectos internos: Segmentos de mercado, Propuestas de valor, Canales, Relaciones con clientes.

Aspectos externos: Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave, Estructura de costes.

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio., 2011).

Estos nueve factores se organizan en un lienzo en el cual se integran todas las variables de cada factor, esta interrelación de análisis y su disposición gráfica aportan sinergia a las mismas, permitiendo un estudio más intuitivo, creativo y práctico basado en las tendencias *visual & design thinking*².

Figura 12

Formato Lienzo Canvas (BCM)



Nota: El gráfico corresponde al formato de lienzo propuesto por los autores (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio., 2011), en el se organizan los nueve factores a desarrollar en el proceso de creación del modelo de negocio. Su disposición ordena de lado izquierdo a las actividades internas de la organización y de lado derecho a las actividades externas de la misma, la relación entre estas actividades genera conexiones sinérgicas que lo

² Design Thinking: Proceso colaborativo y participativo en la búsqueda de soluciones de manera intuitiva y creativa. Según el autor (Brown, 2020) citado por (Balda Oddo, 2020) “Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado”.

convierten en un sistema interdependiente y adaptativo. Fuente: Imagen extraída del sitio web https://modelocanvas.net/descargar-plantillas-ejemplos/#google_vignette.

2.1.4.1 Los nueve factores del modelo canvas.

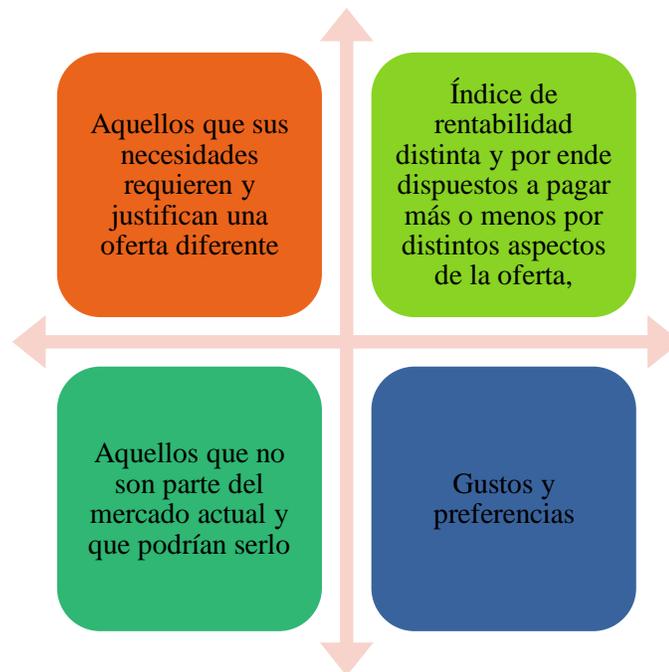
a. Segmentos de mercado (o de clientes)

“Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocios” (Osterwalder & Pigneur, 2011), ya que estos son quienes consumen los productos/servicios y a cambio generan ingresos para la organización.

Los grupos de clientes pueden ser identificados según distintos criterios, entre los cuales se cita:

Figura 13

Tipos de clientes



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Identificar a los grupos de mercado o grupos de clientes a los cuales se va a dirigir la oferta de productos y servicios, es uno de los pasos relevantes en el desarrollo del modelo, ya que al conocer sus necesidades específicas se los puede agrupar, cuantificar e identificar, mejorando la propuesta de valor que satisfaga dichas necesidades (nichos de mercado). Estos

grupos pueden estar previamente definidos o en su defecto pueden ser grupos nuevos o no explorados, los cuales presentan una oportunidad nueva de negocio.

Bajo el concepto de “mercados no explorados” se circunscribe la denominada “estrategia del océano azul” que no es otra cosa que la identificación de mercados inexistentes, es decir, “en los océanos azules la demanda se crea y no se disputa” (Kim & Mauborgne, La estrategia del oceano azul, 2004).

Otra forma de definir a los océanos azules de mercados, es la de expandir las fronteras ya definidas en los océanos rojos³ donde la competencia está basada en las reglas establecidas en este segmento, dicho esto, la competitividad tradicional del océano rojo se basa en mejorar las condiciones que ofrece la competencia, sin embargo, en el océano azul la estrategia se basa en eliminar sistemáticamente el factor “competencia” poniendo más atención al valor que recibe el segmento de mercado descubierto, es decir, el consumidor, por medio de acciones no tradicionales - llámese a esto “innovación en valor”- aquello produce un efecto en la audiencia que se puede traducir en fidelización e identificación de mercados que antes no se habían considerado, atendiendo necesidades que nadie más las había identificado.

El concepto de “Innovación en valor” acuñado por (Kim & Mauborgne, La estrategia del oceano azul., 2005) se describe brevemente como “apuntar a un elevado valor entregado y simultáneamente disminuir costos”, lo cual puede en primera instancia parecer poco competitivo - visto desde el modelo tradicional de competitividad -, sin embargo, al incursionar en un segmento de mercado donde no hay competidores, rápidamente las economías de escala mitigan el alto valor inicial, consiguiendo que en poco tiempo estos valores bajen y capten mayor audiencia.

La constante que determina a las organizaciones que logran descubrir océanos azules se visualiza en su comportamiento estratégico, en estas empresas, según estudios realizados por (Kim & Mauborgne, La estrategia del oceano azul, 2004) se puede identificar tres características; “foco, divergencia y mensaje contundente”; “foco o enfoque” en cuanto a

³ Océanos Rojos: Según (Kim & Mauborgne, La estrategia del oceano azul., 2005, pág. 15) son aquellos en donde “las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego. En ellos las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente.”.

definir las actividades prioritarias y dejar de lado las que no aporten al objetivo, “divergencia” al diferenciar su curva de valor versus las que ofrecen sus similares de la industria y finalmente un “mensaje claro” el cual pueda llegar con claridad a su mercado delimitado y pueda ser entendido y aplicado por los miembros de la organización.

Realizando una comparativa entre la estrategia tradicional del océano rojo versus la estrategia del océano azul, se puede identificar claramente su distinto enfoque para su uso y aplicación al modelo canvas.

Tabla 1

Cuadro Comparativo estrategia de océano rojo versus estrategia de océano azul.

| Estrategia de océano rojo | Estrategia de océano azul |
|--|--|
| Competir en espacio de mercado existente | Crear espacio de mercado no disputado |
| Derrotar a la competencia. | Hacer la competencia irrelevante. |
| Explotar la demanda existente. | Crear y capturar nueva demanda. |
| Escoger entre valor y costo. | Romper el dilema valor/costo. |
| Alinear el sistema complejo de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o bajo costo | Alinear el sistema completo de actividades de una empresa en la búsqueda de diferenciación y bajo costo. |

Nota: La tabla describe los enfoques estratégicos en cada uno de los “océanos” de mercado. Información adaptada de (Kim & Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2004, pág. 6)

La estrategia del “océano azul” propone un sistema escalonado de acciones a seguir en la búsqueda de mercados inexplorados, mediante análisis verticales y horizontales de diversos factores de la competencia tradicional y no tradicional, priorizando los esfuerzos empresariales en dar una propuesta de valor significativa para el consumidor y no en superar las acciones de la competencia, lo cual brinda un enfoque distinto y en consecuencia, soluciones distintas a problemas poco estudiados.

b. Propuestas de valor

En un sentido más general la propuesta de valor es aquello que la organización ofrece al cliente en forma de productos o servicios, aquello que hace que un consumidor escoja entre una y otra oferta.

Por otro lado, en un sentido más amplio la propuesta de valor son las ventajas, satisfacción o emociones que se genera al consumidor cuando adquiere el producto o servicio, es decir, los beneficios o ventajas que este recibe versus lo que lo competencia no da.

En el libro “Diseñando la propuesta de valor” escrito por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith (2015), los autores señalan que “las propuestas de valor siempre se realizan en un contexto, no surgen de la nada. (...) para crear valor para tu negocio, debes crear valor para tu cliente. Y crear valor para tu cliente no es nada si no se crea de una manera sostenible.”.

Mantener una búsqueda constante de actualización e innovación en la propuesta de valor es lo que garantiza una oferta innovadora y competitiva a lo largo del tiempo, y esto se consigue enfocando los esfuerzos en estudiar, medir y evaluar constantemente la respuesta y aceptación del consumidor (segmento de mercado), para anticiparse a las exigencias venideras.

Las propuestas de valor pueden estar diferenciadas por una o varias características ya conocidas en el mercado, por ejemplo, propuestas que reducen riesgo a sus usuarios, que brindan accesibilidad y/o comodidad, inclusive que dan estatus o que satisfacen a través del diseño, sin embargo, una vez que el mercado se satura de cierto producto o característica, comienza una estandarización de los mismos dejando como “*la opción más viable a la diferenciación por precio*”, lo cual en un contexto amplio de competitividad no aporta al descubrimiento de nuevos mercados o audiencias, sino más bien propicia la competencia tradicional que la mayoría de organizaciones práctica.

Es importante que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos en el desarrollo de propuestas de valor que satisfagan necesidades de mercados poco explorados o hasta ese

punto desconocidos, propuestas que se enfoquen en los consumidores y no en lo que hace la competencia para de esta forma mantener propuestas innovadoras y altamente competitivas.

c. Canales

“Los canales de comunicación son los flujos empleados para que las propuestas de valor lleguen a los clientes.” (Marbaise, 2018).

Comunicación, distribución y venta son los principales canales por los cuales la organización tiene contacto con los clientes, antes, durante y después de efectuada la compra. Estos canales funcionan en ambos sentidos, tanto para evaluar la propuesta de valor presentada, como para conocer la opinión de los clientes, comunicar a estos sobre nuevos productos o servicios y dar asistencia y seguimiento postventa.

Los resultados, preferencia, rentabilidad y aceptación de los canales dependerán directamente de nuestro mercado objetivo, y como se relacionan con la organización, es decir, si son directos o indirectos, propios o externos.

De acuerdo con los autores del modelo canvas, los canales tienen cinco fases “información, evaluación, compra, entrega y postventa”, pueden existir mas según el producto ofertado o incluso menos, sin embargo, estos cinco forman la base de la comunicación con los clientes.

d. Relaciones con clientes

La relación con los clientes es uno de los pilares fundamentales en la creación del modelo de negocio exitoso, atender la relación con este significa priorizar su preferencia y asegurar su fidelización. Como menciona (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadokos, 2015) “para crear valor para tu negocio, debes crear valor para tu cliente”, y esto se lo obtiene cubriendo aspectos que el mercado no lo está haciendo y más importante aún, mantenerse en la búsqueda continua de aquello que al cliente satisface, para revitalizar la propuesta de valor constantemente y con ello la satisfacción del cliente.

Existen diferentes formas de relación con los clientes y estas estarán orientadas según el segmento al que se dirigen, el producto o servicio que se comercializa, el nivel de acompañamiento que requiere el consumidor, entre otros. Entre los tipos de relaciones que

destaca el modelo canvas se encuentran; asistencia personal, servicio automático, autoservicio, atención a comunidades o de creación colectiva; cada uno de estos tipos de relación conllevan niveles de acercamiento distinto, por ejemplo, la asistencia personalizada que recibe un cliente altamente rentable de un banco no es la misma que recibe el usuario que se acerca a realizar un retiro habitual, de igual forma la relación con comunidades de usuarios en donde la colaboración entre ellos ayuda a solucionar sus mismos problemas, es diferente a la relación con los usuarios de servicios automáticos en donde las soluciones están previamente establecidas en bases de datos y se brinda guía y asistencia por medio de sistemas informáticos automatizados.

e. Fuentes de ingresos

En términos de los autores (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio., 2011) se podría describir como el valor captado por la empresa a partir del valor proporcionado al cliente, es decir, la cantidad de recursos que el cliente está dispuesto a pagar por el valor recibido en el producto o servicio.

Indudablemente la razón de ser de una empresa aparte de satisfacer una necesidad específica del mercado, es la de generar recursos que cubran sus actividades y generar utilidad, sin embargo, esto dependerá en gran medida de varios factores, entre ellos la fidelización de los clientes, la estructura de costos de la organización, y la diferenciación en la propuesta de valor proporcionada.

Una estructura de costos alineada a una curva de valor divergente es lo que los autores (Kim & Mauborgne, La estrategia del océano azul., 2005) denominan una característica distintiva de organizaciones que generan océanos azules, en donde los ingresos generados no están condicionados por el tamaño de participación de la organización en un determinado mercado establecido, sino por la adecuada propuesta de valor proporcionada al segmento de mercado hasta ese momento desconocido, he ahí la importancia de encontrar océanos azules.

Según el modelo canvas en los modelos de negocio se distinguen dos diferentes fuentes de ingresos; ingresos por pagos puntuales (ventas únicas) e ingresos recurrentes (suscripciones o atención postventa), no obstante, no podemos detenernos ahí, debemos

buscar la forma que más convenga a nuestra organización para captar valor, una que nos permita tener un flujo constante y diversificado de ingresos.

Otro factor a tomar en cuenta al momento de estructurar la fuente de ingresos es el modo de pago, las facilidades que se brinde al consumidor de realizar sus pagos ayudaran a que estos ocurran con mayor o menor frecuencia. Existen varias formas ya identificadas de generar ingresos, por ejemplo, venta de activos (tangibles o intangibles), cuota por uso, cuota de suscripción, alquiler, entre otros.

f. Recursos clave

Lo componen los recursos sobre los cuales la empresa se apoya para generar su actividad económica y entregar la propuesta de valor. Estos recursos pueden ser propios o externos y se identifican como; financiero, humano, intelectual o material (físico), estos recursos componen la cadena de valor de la empresa.

En la evaluación de competitividad de una empresa es importante analizar el sistema de valor completo para determinar tanto a la cadena de valor de la empresa, como la de los proveedores y la del cliente, como menciona “ (Olmedo, Olmedo , & Plazaola, 1 - edicion 19) “La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor con la del cliente. (...) El valor es creado cuando una empresa crea ventaja competitiva para su comprador, disminuye los costos de su comprador o aumenta su desempeño.”

Examinar las conexiones clave entre recursos es determinante para poder establecer sinergias competitivas, Michael Porter autor del libro La Ventaja Competitiva señala que “la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes, y se relacionan por medio de nexos de la cadena” (Porter M. , 1991) citado por (Vergíu Canto, 2013, págs. 17-28).

Una clara definición de la cadena de valor es la que nos brinda (Olmedo, Olmedo , & Plazaola, 1 - edicion 19) que señala a esta como “una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y como interactúan (...). Con esta herramienta, se disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”. Ahora si nos enfocamos solo en el valor, podríamos definir que “es la cantidad que los compradores

están dispuestos a pagar por lo que una empresa proporciona” (Olmedo, Olmedo , & Plazaola, 1 - edicion 19), obtener un costo de producción muy por debajo del valor del producto nos daría una ventaja por encima de los demás competidores, a más de aportar valor al comprador mejorando la calidad, experiencia y servicio.

De acuerdo con la estructura definida por (Porter M. , 1991) la cadena de valor se compone de cinco grupos de actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios post ventas -aquellas implicadas en la creación del producto, su venta, posicionamiento y asistencia posterior-, y las actividades de apoyo aquellas que sustentan a las actividades primarias dándose apoyo entre sí.

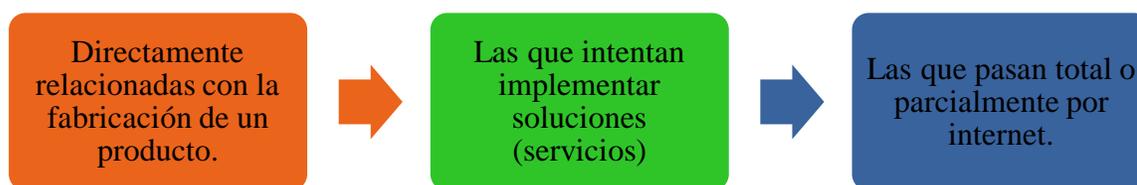
g. Actividades clave

Son las actividades esenciales de la empresa, su razón de ser y con la cual pueden o deben generar valor para sus clientes⁴. Es a través de estas actividades como una empresa “crea, proporciona y capta valor”. (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio., 2011)

Según Alexander Osterwalder citado por (Marbaise, 2018) a las actividades de la empresa se las puede clasificar en tres categorías:

Figura 14

Actividades de la empresa



Fuente: (Marbaise, 2018)

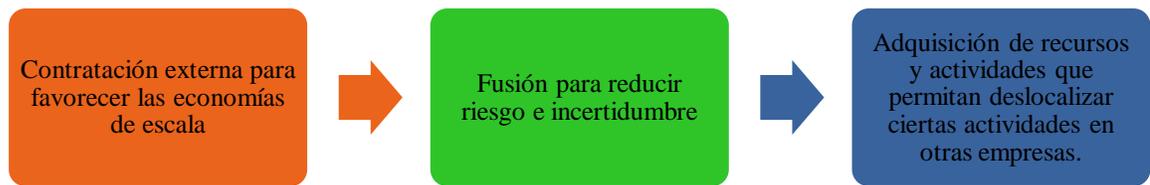
h. Asociaciones clave

⁴ Actividades clave versus cadena de valor: Las actividades clave de una empresa son las tareas esenciales para que la empresa funcione, mientras que la cadena de valor es una herramienta que analiza las actividades de la empresa para determinar su ventaja competitiva, concepto definido por (Porter M. , 1980).

En la búsqueda de socios no solo se debe escoger entre los “aliados” sino también se debe considerar la selección entre los competidores, proveedores e incluso a clientes o actores externos que en teoría pudieran no tener relación con el negocio, por ejemplo, bancos, entre otros. Esto, como menciona (Marbaise, 2018) estaría definido según el objetivo que persigue la empresa señalando tres motivaciones generales;

Figura 15

Asociación clave



Fuente: (Marbaise, 2018)

La red de asociaciones necesarias para el funcionamiento del negocio dependerá también de la posición de la empresa en el mercado, es decir, los recursos de los cuales dispone y de aquellos que precisa; bajo esta premisa los autores del modelo distinguen cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente – proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

i. Estructura de costes

Resulta en la serie de actividades operativas, administrativas, insumos, infraestructura, marketing y recursos en general, que la organización debe costear para generar y entregar la propuesta de valor. Según la estrategia del océano azul: en la medida en que se optimicen estos costos reduciendo aquellos que no aportan a la cadena de valor, la organización podrá

concentrar sus fuerzas en acciones diferentes que aporten valor en lugares donde la competencia no lo hace, descubriendo nuevos mercados por atender.

Las organizaciones pueden escoger entre dos enfoques de estructura de costos, aquellas basadas en el costo (optimización de este) y aquellas basadas en el valor o la diferenciación (aumentar valor con o sin aumento costos). En algunos casos el aumento de sus costos deriva en el aumento del valor como por ejemplo los hoteles de lujo, sin embargo, existen casos como el del Cirque du Soleil en el cual la reducción de costos innecesarios y repetitivos en sus competidores les permitió concentrar sus esfuerzos en actividades con otro enfoque, las cuales les permitieron descubrir un segmento de mercado nuevo, aportando más valor que los circos tradicionales.

La estructura de costos tiene los siguientes componentes; costos fijos: o directos, aquellos que no varían en función del volumen de producción, costos variables: o indirectos, aquellos que varían de forma proporcional al volumen de producción, economías de escala: cuando el volumen de compra genera una disminución del costo unitario, y economías de campo: cuando una actividad sirve para diferentes propósitos, ejemplo; una campaña de marketing sirve para promocionar varias líneas de negocios, productos o servicios.

La estructura de costos de una organización debe responder a una política de costos previamente definida por la misma, ya que de esto dependerá los criterios de organización, asignación de recursos, estructura y demás gestión de los recursos que disponga la organización, estos criterios deberán alinearse a las prioridades estratégicas y operativas de la misma, además de mantener un orden claro y transparente en el manejo de la información tanto para usuarios internos y externos.

2.2 Marco legal

2.2.1 Constitución del Ecuador

“Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.” (Constitución de la República del Ecuador., 2021).

Este artículo de la constitución nos permite enfocar la visión del trabajo de investigación, al buscar contribuir con una propuesta que se alinee a los principios de dignidad, trabajo saludable y libremente escogido.

2.2.2 Plan Nacional de Desarrollo

Eje N° 02 Económico, mediante el cual se busca crear nuevas y mejores oportunidades laborales que faciliten el emprendimiento, garanticen la eficiencia del mercado y propicien una competencia ética y profesional (Secretaria Nacional de Planificación, 2021).

Bajo este criterio, el trabajo de investigación busca contribuir con la creación de nuevas y mejores oportunidades laborales.

2.2.3 Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Ibarra

“Los planes de desarrollo son las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio, orienta y determina las acciones e intervenciones del sector público y privado en el nivel local, su cumplimiento garantiza avanzar hacia la consecución de la visión desarrollo, se circunscribe para la totalidad del territorio del cantón.” (GAD IBARRA. PDyOT., 2015, pág. 43)

2.2.4 Plan de Uso y Gestión del Suelo del Cantón Ibarra

Esta ordenanza “establece los lineamientos generales y específicos para ordenar el territorio y se fundamenta en las determinaciones territoriales como resultado del proceso de organizar espacial y funcionalmente las actividades y recursos territoriales, para viabilizar la aplicación y concreción de los lineamientos y decisiones estratégicas democráticas y participativas de desarrollo y el logro de sus objetivos para el desarrollo sostenible en el cantón, definidas en el PDOT.” (GAD IBARRA. PDyOT., 2015, pág. 39)

Este plan determina las zonificaciones del cantón según su uso, nos puede ayudar a determinar los límites urbanos del mismo y a identificar las zonas con mayor presencia de actividad inmobiliaria de acuerdo con los usos permitidos de cada zona. De igual forma nos permite tomar la decisión del sector o lugar más adecuado para el modelo de negocio inmobiliario a plantear.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico adoptado en el trabajo de investigación permitió establecer un proceso secuencial que aborde el problema de investigación desde una línea base del conocimiento previo del sector comercial del mercado inmobiliario, para así determinar el tamaño actual de este y concluir con la generación de una propuesta que se adapte a las necesidades identificadas.

El marco metodológico se presenta en orden abordando el área de estudio, su delimitación geográfica, el enfoque y tipo de investigación empleado y finalmente los procedimientos para determinar el estado del arte, estudio de mercado y la propuesta de modelo estratégico de negocio para el sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra.

3.1 Descripción del área de estudio

El proyecto de estudio se desarrolló analizando el sector Comercial del mercado inmobiliario de la zona urbana del cantón Ibarra, provincia Imbabura. Al área urbana del cantón Ibarra lo componen las parroquias Alpachaca, Sagrario, San Francisco, Priorato y Caranqui.

El mercado inmobiliario está conformado por la parte oferente – Constructoras e Inmobiliarias – y la parte requirente – los comerciantes – los cuales dan el dinamismo al mercado en función de sus condiciones sociales y económicas. Para el proyecto se identificó a los actores del Sector Económico Comercial - sociedad requirente - y a las empresas constructoras e inmobiliarias y/o personas naturales, que ofrecen productos inmobiliarios en el área urbana del cantón.

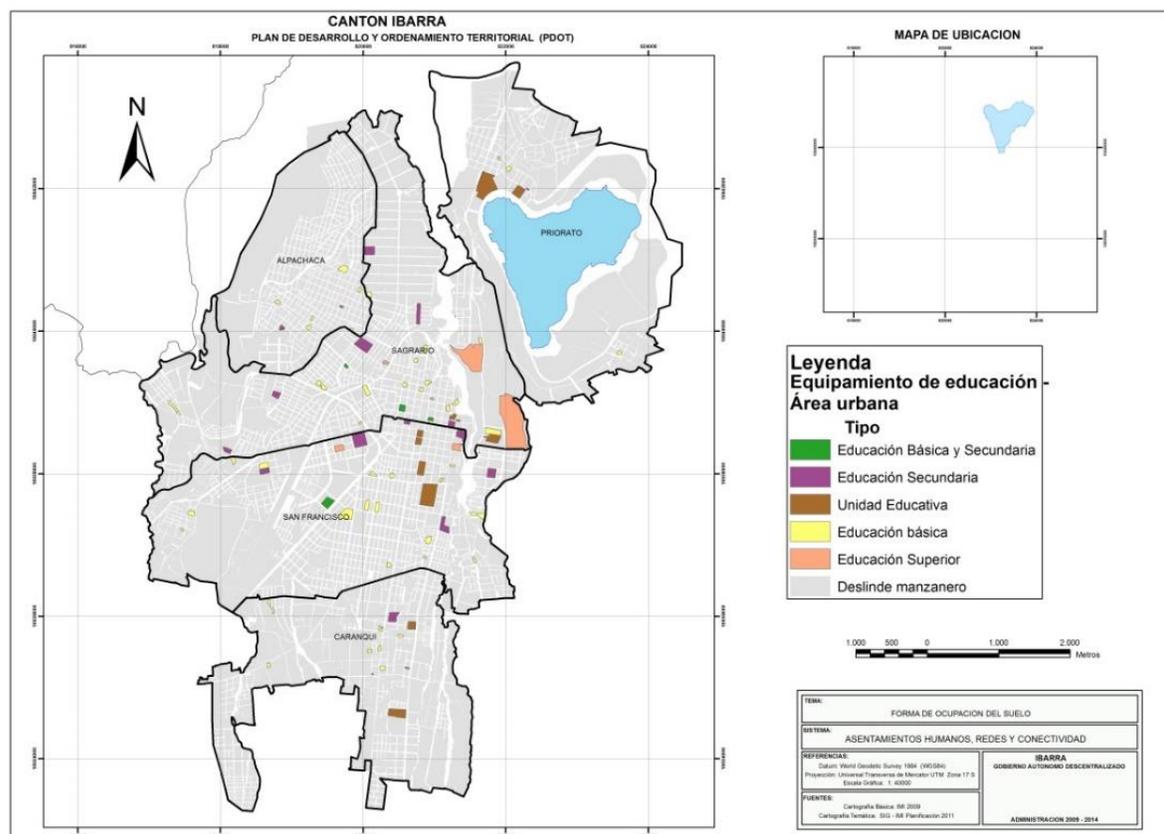
3.1.1 Delimitación geográfica

El Cantón Ibarra cabecera cantonal y capital administrativa de la provincia de Imbabura, se encuentra ubicada al norte del país, a una altitud de 2225 m.s.n.m., limitada al Norte: provincia del Carchi, al noroeste: provincia de Esmeraldas, al Oeste: cantones Urcuquí, Antonio Ante y Otavalo, al Este: cantón Pimampiro y al Sur: provincia de Pichincha.

La localización geográfica en UTM (sistema de coordenadas Universal Transversal de Mercator) es de 10'041.000 norte, 820.000 oeste tomando como referencia el centro de la ciudad (GAD IBARRA. PDyOT., 2015), su ubicación geográfica, la convierte en un lugar de paso obligado hacia la frontera norte, otorgándole una economía mayormente comercial.

Figura 16

Delimitación de las parroquias urbanas del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.



Nota. El gráfico representa la división política de las parroquias urbanas del cantón Ibarra. Tomado del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Ibarra 2015-2023.

3.2 Enfoque y tipo de investigación

La metodología de abordaje mixto de este estudio particular se realizó a través de la integración de datos cualitativos y cuantitativos, lo que proporcionó una comprensión integral del mercado inmobiliario. Para el segmento cuantitativo, se encuestaron a

comerciantes y desarrolladores inmobiliarios en Ibarra y se recopilaron y analizaron sus respuestas utilizando métodos estadísticos a través de Excel, esto ayudó a visualizar las tendencias del mercado, proyecciones, comportamientos respecto a la demanda insatisfecha y la oferta de espacios comerciales.

El segmento cualitativo, por otro lado, se abordó utilizando análisis de documentos y entrevistas a partes interesadas relevantes del Municipio de Ibarra, la Cámara de Comercio y el Colegio de Arquitectos, ayudaron a interpretar las percepciones, experiencias y necesidades particulares de los participantes, lo que agregó profundidad a los resultados cuantitativos. La combinación de ambos enfoques proporcionó una metodología integral donde los resultados cuantitativos fueron respaldados con datos contextuales que justificaron los hallazgos y fortalecieron el modelo de negocio estratégico propuesto para satisfacer la demanda insatisfecha existente en el sector inmobiliario.

3.3 Procedimientos (Fases de la investigación)

El procedimiento implementado para este estudio incorporó varios pasos metodológicos de manera planificada y estratégica para asegurar que el análisis fuera exhaustivo y bien fundamentado. Primero, se llevó a cabo una extensa investigación bibliográfica sobre el mercado inmobiliario con el fin de poder determinar el estado del arte y las dinámicas actuales del mercado. Posteriormente, se diseñó y realizó un estudio de mercado detallado que tenía como objetivo descubrir la demanda insatisfecha en el sector inmobiliario comercial, así como definir cuál segmento de mercado nicho sería el objetivo del modelo de negocio.

Con la información del estudio de mercado, se realizó un análisis estratégico utilizando el marco de las cinco fuerzas de Porter en el contexto del entorno competitivo, teniendo en cuenta el sector inmobiliario del área urbana del cantón Ibarra, el poder de negociación de los compradores y proveedores, las amenazas de nuevos entrantes y productos sustitutos, y el nivel de competencia. Por último, se utilizó el modelo de negocio Canvas para diseñar y definir una clara propuesta de valor para el mercado objetivo identificado, incluyendo segmentos de clientes, canales de distribución, relaciones con los clientes, recursos y actividades clave, socios estratégicos, estructura de costos y fuentes de ingresos.

3.3.1 Fase 01: Estado del arte del sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra

El paso inicial fue recopilar información bibliográfica respecto al mercado inmobiliario en el área urbana del cantón Ibarra, definir el estado actual y sus principales actores, conocer la información que se tiene al respecto, contextualizarla, clasificarla, categorizarla y analizarla.

El estado del arte es una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado (escrito en textos) dentro de un área específica. (Molina Montoya, 2005).

Mediante la investigación documental y exploratoria se obtuvo la información referente al sector comercial del mercado inmobiliario. La investigación se concentró en las siguientes fuentes, las cuales aportaron datos contextualizados:

- GAD Municipal de San Miguel de Ibarra.
- Cámara de Comercio de Ibarra.
- Colegio de Arquitectos sede Imbabura.
- Colegio de Ingenieros Civiles sede Ibarra.

Categorización de la información y análisis

Aquí se clasificó y categorizó la información para su estudio y análisis, actividad que como menciona (Molina Montoya, 2005) “implica una recuperabilidad importante de información y facilita el estudio esencial del fenómeno a investigar”.

3.3.2 Fase 02: Estudio de mercado

Esta fase se llevó a cabo en conjunto con el segundo objetivo específico que buscó realizar un estudio de mercado para determinar la demanda insatisfecha de servicios inmobiliarios en el sector comercial. Primero, se definió la población objetivo, que incluyó comerciantes del cantón Ibarra activos en el catastro municipal que pertenecen a las parroquias urbanas y barrios céntricos, así como a los promotores inmobiliarios que son parte del catastro municipal del área urbana del cantón Ibarra.

Tabla 2*Población de comerciantes*

| Detalle | Número |
|----------------|---------------|
| Comerciantes | 3001 |
| Total | 3001 |

Fuente: Catastro de actividades económicas GAD Ibarra, 2025**Tabla 3***Población de promotores inmobiliarios*

| Detalle | Número |
|--------------------------|---------------|
| Promotores inmobiliarios | 318 |
| Total | 318 |

Fuente: GAD Ibarra, 2025

Cálculo de la muestra para comerciantes:

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

$$n = \frac{3001 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (3001 - 1) + 2.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 342$$

Cálculo de la muestra para promotores inmobiliarios:

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

$$n = \frac{318 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (318 - 1) + 2.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 175$$

Se diseñaron varios instrumentos para la recolección de información, incluidas encuestas estructuradas y entrevistas focalizadas, que se distribuyeron a través de formularios digitales como Google Forms y redes sociales con el fin de garantizar que se alcanzara la máxima cobertura y participación.

Los datos recopilados fueron tabulados y procesados con la ayuda de herramientas estadísticas como Microsoft Excel, lo que resultó en la producción de tabulaciones cruzadas, gráficos descriptivos, y análisis cuantitativo y cualitativo. Estos datos fueron cruciales para determinar las características demográficas, las preferencias de mercado, los factores críticos de toma de decisiones de los clientes, y las necesidades insatisfechas en servicios inmobiliarios.

A partir del análisis, fue posible encontrar un subgrupo relevante de comerciantes cuyas necesidades no estaban siendo satisfechas, describiendo las categorías de locales comerciales requeridos, las ubicaciones preferidas y el costo, así como las expectativas de servicios adicionales. Esta información sirvió como base para establecer el modelo de negocio destinado a satisfacer las necesidades identificadas en este segmento de mercado estratégico.

3.3.3 Fase 03: Modelo estratégico de negocio para al sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra

5 fuerzas de Porter aplicado al sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra

Con la información recabada respecto a la oferta y demanda inmobiliaria, sus principales actores: promotores inmobiliarios, consumidores, proveedores y demás involucrados en el giro de negocio, fue posible desarrollar el análisis competitivo del sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra mediante el uso de la herramienta “5 fuerzas de Porter”, para determinar una estrategia que permita ingresar al sector de manera competitiva.

Modelo canvas de negocios aplicado al sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra.

El Modelo Canvas de Negocios desarrollado por (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio., 2011) originalmente llamado “business model canvas”, es una herramienta de desarrollo gráfico que permitió analizar y definir estrategias de acción para los principales componentes del modelo de negocio inmobiliario. Estos componentes predefinidos por los autores del modelo permitieron que el desarrollo del modelo se enfoque en las actividades más relevantes del negocio, aquellas que están orientadas a crear valor para el usuario y generar recursos para la organización.

En el modelo canvas se trabajaron los componentes: Segmentos de mercado, Propuesta de valor, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y la Estructura de costes del modelo.

Cada uno de los componentes fue analizado entorno a la información recabada en las fases previas, y con la ayuda de otros conceptos y/o herramientas como “la estrategia del océano azul” y las “5 fuerzas de Porter”. Con este análisis se definió las estrategias de cada componente, necesarias para obtener un modelo de negocio estratégico para el sector comercial del mercado inmobiliario del cantón Ibarra.

El alcance del modelo desarrollado fue de tipo cualitativo, con lo cual se pretende sentar las bases estratégicas del modelo de negocio inmobiliario propuesto.

3.3. Técnica de recolección de datos

Para la recopilación de datos específicos se utilizaron dos encuestas, la primera destinada a los comerciantes del cantón Ibarra, que contuvo 22 preguntas. La segunda para promotores inmobiliarios, con 17 preguntas. Ambos cuestionarios fueron diseñados de tal manera que se pudiera recopilar información cuantitativa y cualitativa utilizando un cuestionario con preguntas cerradas.

La encuesta dirigida a comerciantes se centró en determinar las necesidades insatisfechas y demandas en el sector empresarial, como su disposición a nuevas dimensiones de locales comerciales, sus factores de decisión para la compra y su percepción hacia la oferta actual en

el mercado inmobiliario. Esta encuesta ayudó a entender en qué están interesados los comerciantes que son el grupo objetivo del modelo de negocio y los desafíos que enfrentan.

Por otro lado, los empresarios inmobiliarios fueron encuestados con respecto a la oferta de comercio e inversiones locales y aspectos relevantes al desarrollo de proyectos como sus ejes, segmentos y respecto a las expectativas en unas proyecciones de mercado. Con este enfoque, las 17 interrogantes permitieron analizar el perfil del encuestado mercado: experiencia en segmentación, tiempo trabajado, estimaciones a futuro, estrategias de ventas y promoción, etc.

3.4 Consideraciones Bioéticas

Para el desarrollo del estudio no se puso en riesgo ni se alteró ecosistemas propios del cantón especialmente del área de estudio, de igual forma la información recabada y que de alguna forma pueda resultar sensible para sus actores o las instituciones públicas que la facilitaron fue manejada con total discreción y conforme los lineamientos que cada fuente así lo requirió.

En el estudio se aplicaron los cuatro principios bioéticos clásicos: beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia (Gómez Sanchez, 2009), orientados a la responsabilidad y ética profesional del estudio y sus resultados.

Beneficencia. El propósito del trabajo fue de beneficio común para el enriquecimiento y mejora de la oferta inmobiliaria del cantón y su modelo de negocios.

No maleficencia. “Primum non nocere” o “en primer lugar no hacer daño”, la información o datos sensibles de las entidades públicas o privadas, no fueron ni serán utilizadas con fines perjudiciales para las mismas o terceros.

Autonomía. Se respetó las instrucciones y restricciones que las entidades públicas y privadas, así como los actores del sector social, determinaron en función de la información provista en el desarrollo de la investigación.

Justicia. Los resultados obtenidos del trabajo de investigación están a disposición de la comunidad profesional, sociedad civil y entidades públicas y privadas, a través de la incorporación de esta al compendio de trabajos del repositorio digital de la UTN.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.3. Resultados

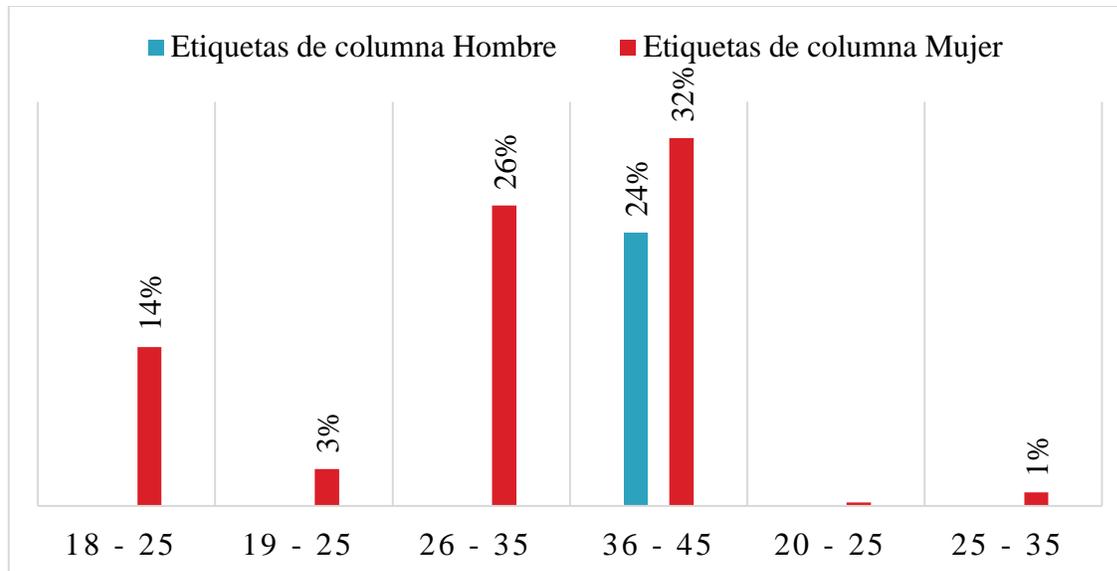
Este capítulo presenta los hallazgos obtenidos a partir de la encuesta realizada a comerciantes y promotores inmobiliarios en el Cantón Ibarra. A partir de esto, es posible determinar los principales componentes de la muestra encuestada en relación con la demanda de infraestructura comercial, el estado del mercado inmobiliario y los procesos de toma de decisiones de las partes interesadas. Utilizando análisis de datos, se estudian las siguientes medidas: la estructura de género y edad de los comerciantes, la actividad comercial en la que están involucrados, su nivel educativo, ingresos, antigüedad y sus percepciones sobre la oferta y demanda de locales comerciales.

Además, se presentan los resultados del análisis del sector inmobiliario, lo cual busca indagar la experiencia acumulada de los promotores, su percepción sobre la demanda existente de espacios comerciales e inversión de infraestructura en la ciudad. El examen de este análisis permite una comparación de la oferta y demanda del mercado e identificación de áreas para mejorar el modelo estratégico para el desarrollo inmobiliario en Ibarra. Con base en los hallazgos obtenidos, se establecen relaciones de datos y se discuten las implicaciones para el desarrollo de estrategias que equilibren las construcciones residenciales y comerciales de tal manera que mejore la competencia en el sector.

3.3.3. Resultados de la encuesta a comerciantes

Figura 17

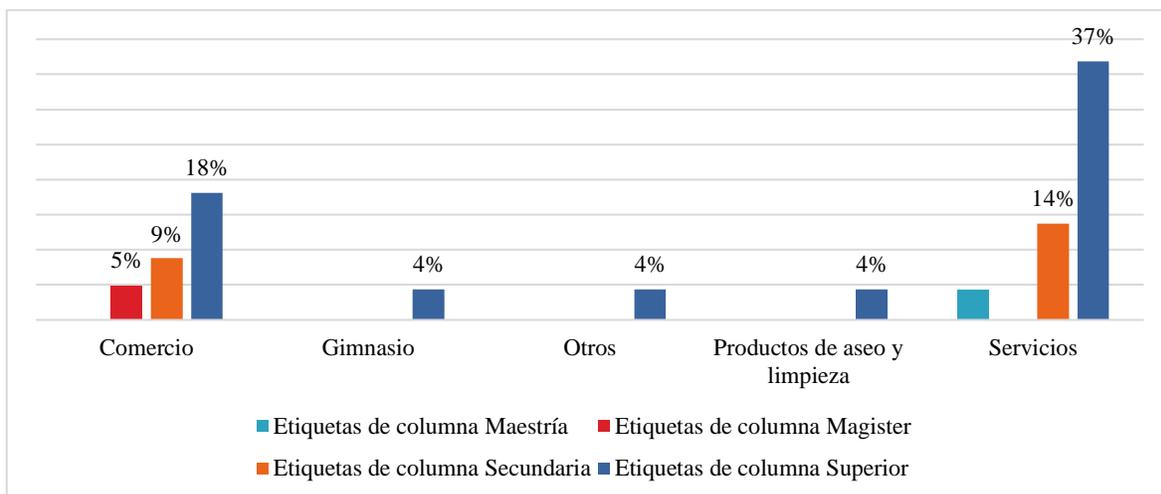
Género - edad



Nota: Encuesta a comerciantes de la ciudad de Ibarra, 2025

Los datos muestran que las mujeres forman un porcentaje considerable de los usuarios de servicios inmobiliarios en Ibarra, particularmente en las categorías de edad de 26 a 35 años (26%) y de 36 a 45 años (32%). Este segmento de edad demuestra un interés significativo, lo que confirma que las mujeres empresarias en este grupo de edad se encuentran en etapas activas de crecimiento o consolidación de sus negocios, que son cruciales para el mercado inmobiliario.

Por otro lado, la participación de los hombres es bastante limitada, ya que se enfocan únicamente en el rango de edad de 36 a 45 años (24%). Esto demuestra que tienen un interés mucho más definido en estos servicios. Además, hay muy poca participación de mujeres jóvenes (18-25 años), lo que deja claro que hay espacio para atraer nuevos clientes que están comenzando sus emprendimientos.

Figura 18*Tipo de negocio- nivel de formación*

Nota: Encuesta a comerciantes de la ciudad de Ibarra, 2025

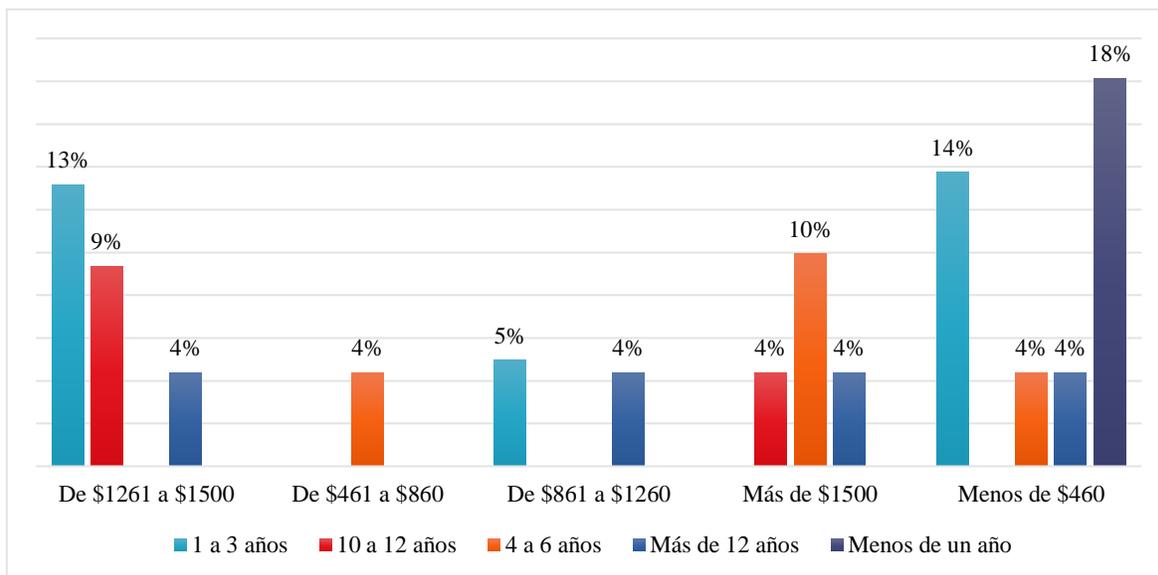
Los servicios se destacaron como la actividad empresarial más importante en Ibarra con un 54.97% de la actividad económica, donde se observó la mayor proporción de actividad con personas con educación superior (36.84%) y secundaria (13.74%). Es claro que las empresas orientadas a los servicios se gestionan con altos niveles de formación educativa, lo que solidifica aún más la importancia de este subsector en el mercado inmobiliario del cantón Ibarra. Por otro lado, el comercio ocupa el segundo lugar con un 31.87%, destacándose también entre aquellos con educación superior (18.13%) y educación secundaria (8.77%), lo que indica que de suma importancia es el nivel educativo de la región, sugiriendo una población sustancial de comerciantes de nivel primario que están formalmente educados y son capaces de abordar iniciativas comerciales más sofisticadas.

Los otros sectores como los gimnasios, productos de aseo y limpieza, y los negocios indebidamente catalogados como “otros”, tienen una representatividad menor con un 4.39% cada uno, donde la gestión es hecha solo por personas con formación superior. Este hallazgo subraya el bajo nivel de otros tipos de negocios, en relación con proveedores de servicios y de comercio, y en particular, el medio empresarial como industria terciaria, ya que, para aventurarse, se debe tener educación superior. Los servicios y el comercio son los segmentos que desarrollan estrategias inmobiliarias con enfoque en las necesidades de estos sectores,

especialmente en la disponibilidad de espacios modernos y funcionales, nuevos y esperados para educados, por encima de.

Figura 19

Años del negocio activo- nivel de ingresos



Nota: Encuesta a comerciantes de la ciudad de Ibarra, 2025

El análisis de datos muestra que las empresas con menos de un año de actividad presentan la mayor participación en el nivel de ingresos más bajo de menos de \$460, que es del 18 por ciento. Es evidente que las nuevas empresas tienden a operar a un nivel de ingresos inicial limitado, lo cual es común durante las etapas iniciales y al establecerse en el mercado. Entre 1 y 3 años de antigüedad, las empresas exhiben una mayor estratificación de ingresos, particularmente en el rango de \$1261 a \$1500 donde se señala un 13 por ciento y menos de \$460 un 14 por ciento, lo que sugiere que, mientras algunas empresas pueden alcanzar niveles de ingresos altos rápidamente, otras aún están fuertemente restringidas económicamente.

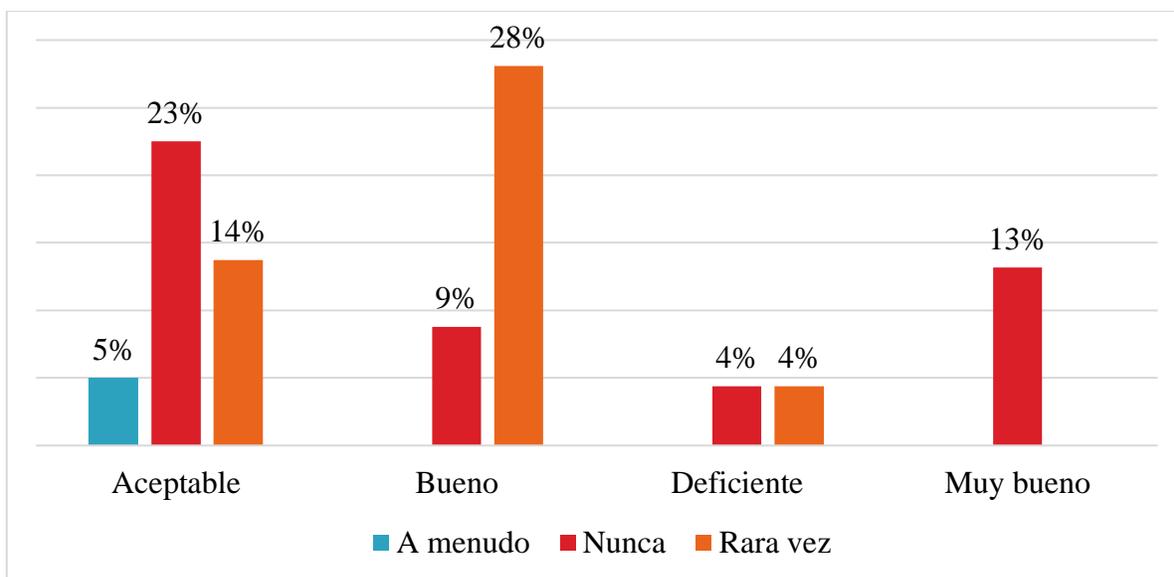
Las empresas que han estado en operación durante 4 a 6 años tienden a enfocarse en alcanzar niveles de ingresos más altos, con un 10% ganando más de \$1500 y un 4% ganando entre \$461 y \$860. Esta tendencia indica que después de un tiempo, las empresas pueden superar obstáculos iniciales y lograr autosuficiencia financiera. Por el contrario, las empresas que han operado durante 10 a 12 años muestran una distribución entre los niveles de ingresos

de \$1261 a \$1500 (9%) y más de \$1500 (4%), lo que demuestra un grado más avanzado de consolidación financiera, aunque también está presente un bajo ingreso que muestra un cambio positivo en la autosostenibilidad económica.

Las empresas con más de 12 años de operación tienen una representación equitativa en todos los segmentos de ingreso, notándose un 4% en el total de cada intervalo, mostrando que la antigüedad del negocio no asegura que se generen ingresos altos. Esto se puede deber a la naturaleza del sector, la competitividad existente o a la habilidad del negocio de adaptarse a lo que el mercado requiere. Este análisis destaca la necesidad de utilizar estrategias de soporte diferenciadas según la etapa de vida de los negocios, para los más recientes, se debe centrarse en generar ingresos y para los más antiguos, en su innovación y competitividad.

Figura 20

Estado de la infraestructura – búsqueda de nuevo local



Nota: Encuesta a comerciantes de la ciudad de Ibarra, 2025

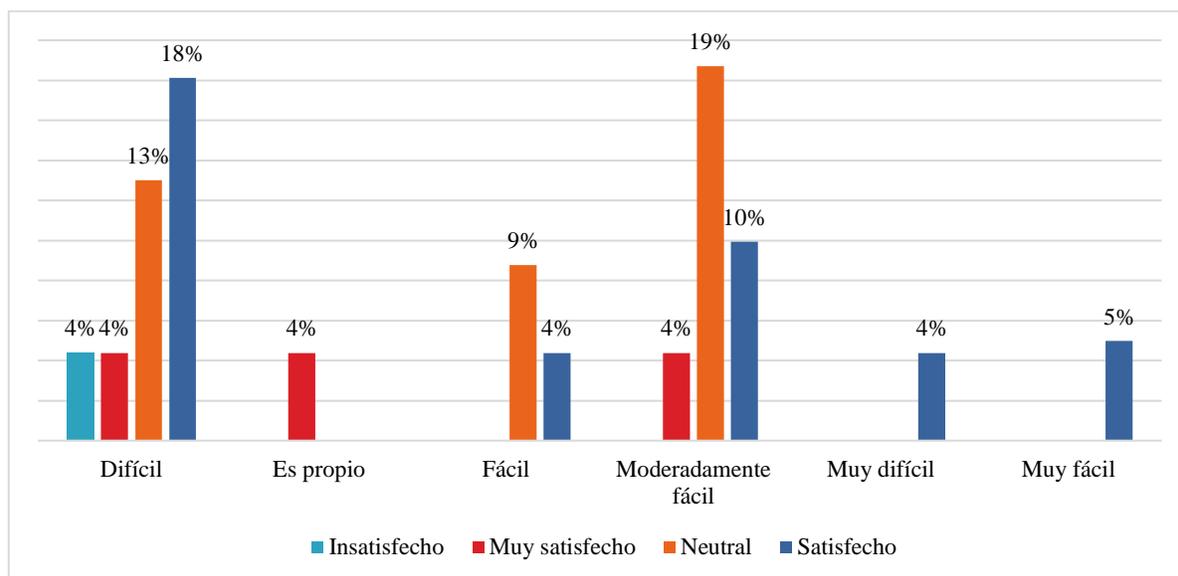
La mayoría de los comerciantes encuestados no ha buscado cambiar de local comercial en los últimos cinco años, siendo esta respuesta predominante en los locales con condiciones calificadas como aceptables (23%) y muy buenos (13%), se evidencia que los comerciantes que perciben su infraestructura como funcional o adecuada encuentran menos necesidad de mudarse. Sin embargo, también existe un porcentaje menor que rara vez considera cambiar,

destacándose aquellos con condiciones buenas (28%), lo cual podría indicar un grado de satisfacción moderado con sus instalaciones.

Por otro lado, los locales en condiciones deficientes muestran un interés más limitado en el cambio, ya que solo el 4% de los comerciantes en esta categoría reportó considerar esta opción, lo que puede reflejar limitaciones económicas o falta de alternativas viables. Los comerciantes que buscan mudarse con mayor frecuencia (“a menudo”) provienen de locales calificados como aceptables (5%), lo que podría denotar necesidades insatisfechas en términos de espacio o ubicación.

Figura 21

Satisfecho con el tamaño de su local – dificultad de encontrar local adecuado



Nota: Encuesta a comerciantes de la ciudad de Ibarra, 2025

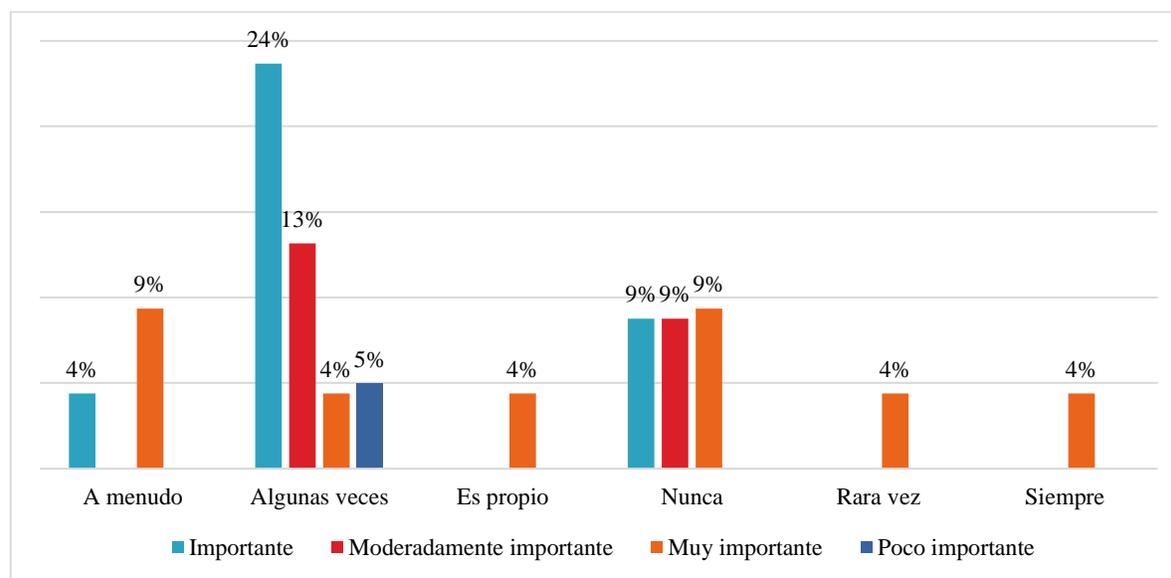
El análisis muestra que encontrar un local adecuado para los negocios es una experiencia variada, con un porcentaje significativo de comerciantes que consideraron la búsqueda difícil (18% satisfechos, 13% neutrales, y 4% insatisfechos), se evidencia que, aunque algunos lograron adaptarse a las circunstancias, otros enfrentaron barreras significativas durante el proceso. Además, aquellos que calificaron la búsqueda como moderadamente fácil representaron el mayor grupo neutral (19%) y satisfecho (10%), lo que indica que la disponibilidad de locales podría satisfacer parcialmente las expectativas, pero sin garantizar

plena satisfacción. Es notable que la categoría “muy fácil” apenas representó un 5% satisfecho, lo que refleja la necesidad de optimizar la oferta inmobiliaria para facilitar la accesibilidad a locales adecuados.

Por otro lado, los comerciantes con locales propios reflejan un nivel de satisfacción mayor, con un 4% muy satisfecho, lo que resalta la importancia de la propiedad como un factor de estabilidad. Sin embargo, para quienes enfrentaron situaciones de mayor dificultad (“muy difícil”), solo el 4% declaró estar satisfecho, evidenciando la relación entre los desafíos en la búsqueda y la percepción de satisfacción con el local actual.

Figura 22

Importancia de la proximidad del local a los principales centros de comercio de Ibarra - dificultades para encontrar un local adecuado



Nota: Encuesta a comerciantes de la ciudad de Ibarra, 2025

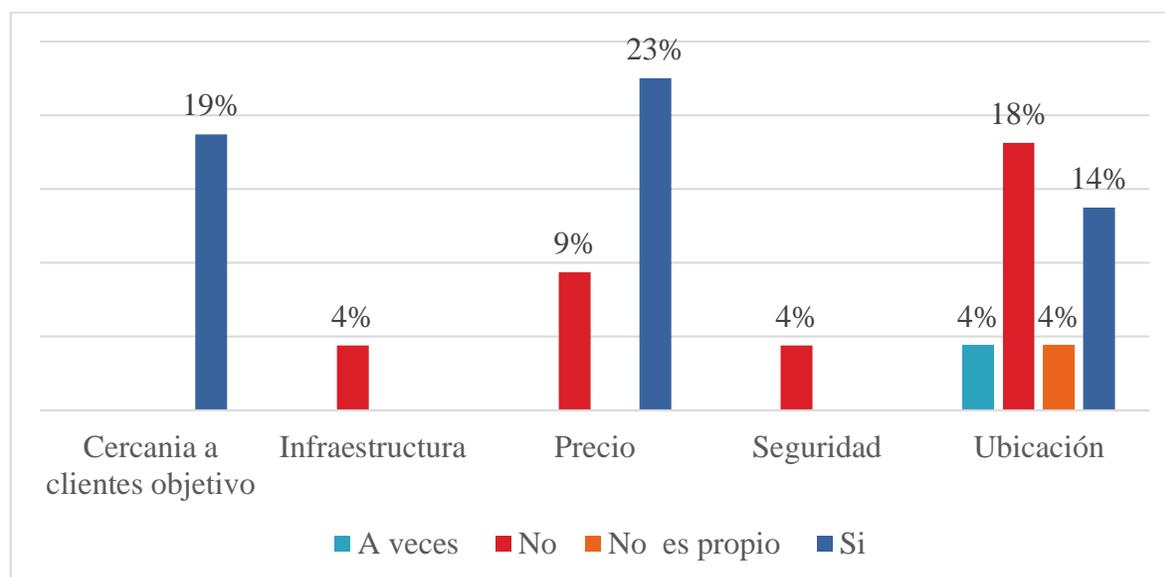
El análisis evidencia que encontrar un local con la ubicación adecuada para el negocio es un desafío recurrente. Un 24% de los encuestados indicó haber tenido dificultades algunas veces, y un 4% lo mencionó como una experiencia constante. La ubicación se considera importante o muy importante para la mayoría, destacando que un 13% lo clasifica como moderadamente importante y un 9% como muy importante cuando enfrentaron estas dificultades a menudo. Esto demuestra que la localización estratégica es un factor clave para

el éxito del negocio, y cualquier limitación en este aspecto impacta directamente en la percepción de satisfacción con el local.

Quienes declararon no haber tenido dificultades (9%) valoran de igual forma la importancia de la proximidad de su local, dividiéndose equitativamente entre las categorías de importante, moderadamente importante y muy importante. Los propietarios, aunque no enfrentan directamente problemas de ubicación, también reconocen la relevancia de este factor con un 4% calificándolo como muy importante.

Figura 23

Consideración de cambio de local - Factores de elección de local comercial



Nota: Encuesta a comerciantes de la ciudad de Ibarra, 2025

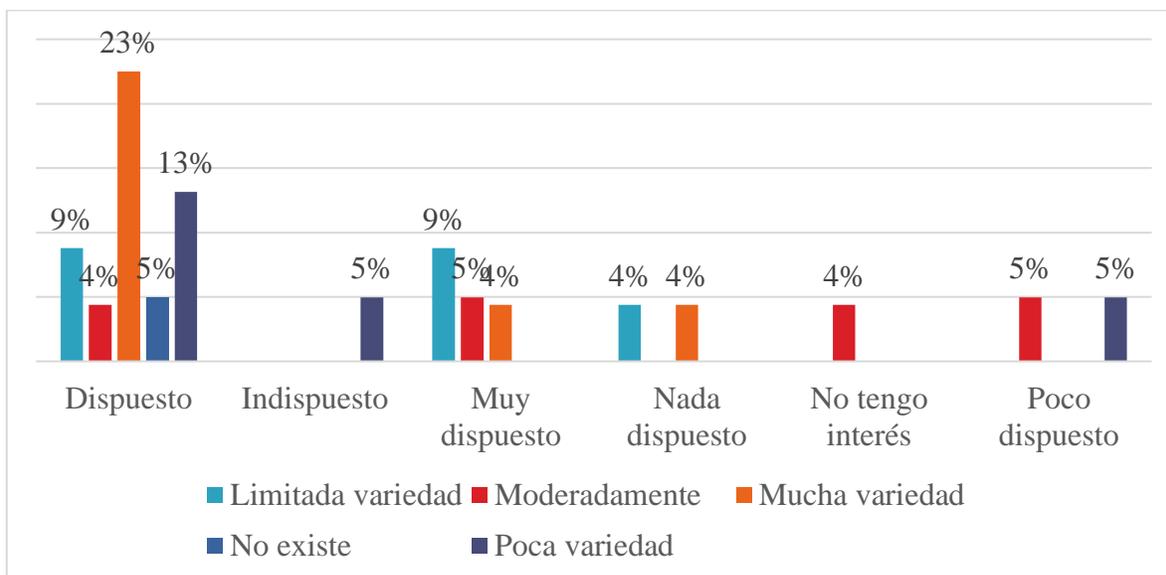
El análisis muestra que, al considerar un cambio de local comercial debido a un aumento en los costos de arrendamiento, el precio es el factor principal para el 23% de los encuestados que respondieron afirmativamente, seguido por la cercanía a clientes objetivo (19%) y la ubicación (14%), esto refleja que los costos de arrendamiento influyen directamente en las decisiones de cambio, con énfasis en mantener un equilibrio entre precio y ubicación estratégica que permita una cercanía adecuada con los clientes.

Por otro lado, aquellos que no han considerado mudarse destacan la ubicación como el factor más importante (18%), seguido por la infraestructura (4%) y la seguridad (4%). Esto

indica que una buena ubicación y condiciones adecuadas del local contribuyen a evitar la necesidad de cambio. Para quienes responden "a veces," la ubicación sigue siendo un factor relevante (4%), mientras que los encuestados con locales propios no mencionan factores determinantes para mudarse.

Figura 24

Existencia de variedad de locales comerciales – disposición de cambiarse de local comercial



Nota: Encuesta a comerciantes de la ciudad de Ibarra, 2025

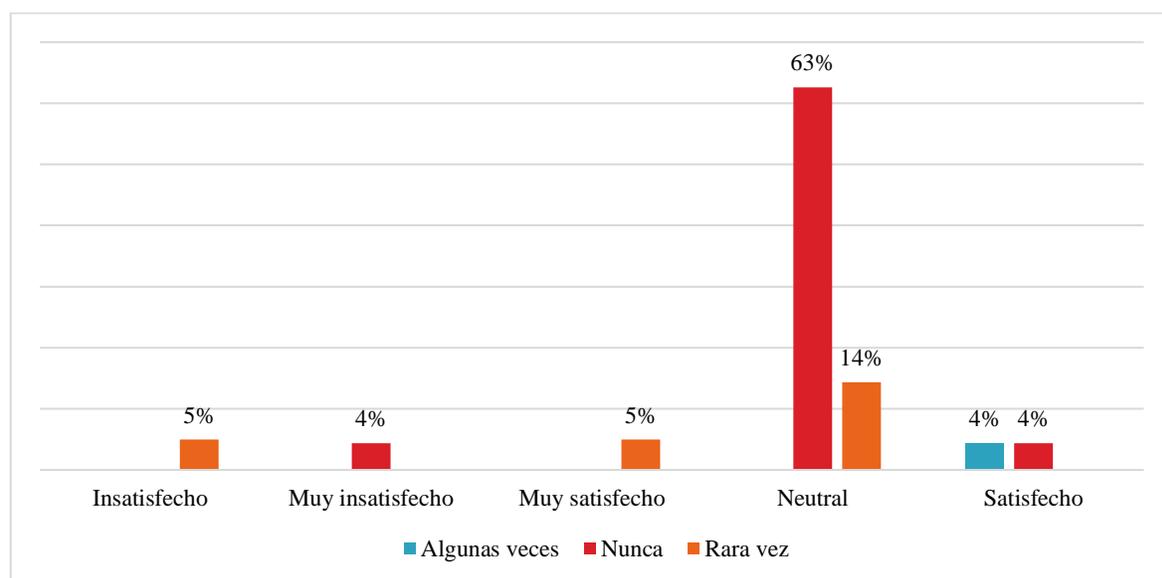
El análisis refleja que la disposición a cambiarse de local comercial está influenciada significativamente por la percepción de variedad en la oferta de locales., los comerciantes que consideran que existe mucha variedad son los más dispuestos a cambiarse (23%), lo que indica que una amplia oferta estimula la flexibilidad en la decisión de reubicación. Sin embargo, cuando la variedad es limitada o baja, un porcentaje menor (9% y 13%, respectivamente) se muestra dispuesto a considerar un cambio, sugiriendo que la falta de opciones restringe las posibilidades de los comerciantes.

Por otro lado, la indiferencia hacia el cambio es más común en situaciones donde se percibe poca o moderada variedad (5% cada uno en "indispuesto" o "poco dispuesto"), reflejando que la escasez de alternativas limita el interés en la reubicación. Además, aquellos que manifiestan estar "muy dispuestos" a cambiar suelen asociar esta disposición a una

percepción de limitada variedad (9%) o moderada (5%), lo que podría indicar que incluso en escenarios de menor diversidad, ciertos comerciantes buscan proactivamente mejores oportunidades. Este análisis subraya la importancia de diversificar y mejorar la oferta de locales comerciales para fomentar la movilidad y adaptación de los negocios a espacios más adecuados.

Figura 25

Utilización de servicios inmobiliarios – satisfacción



Nota: Encuesta a comerciantes de la ciudad de Ibarra, 2025

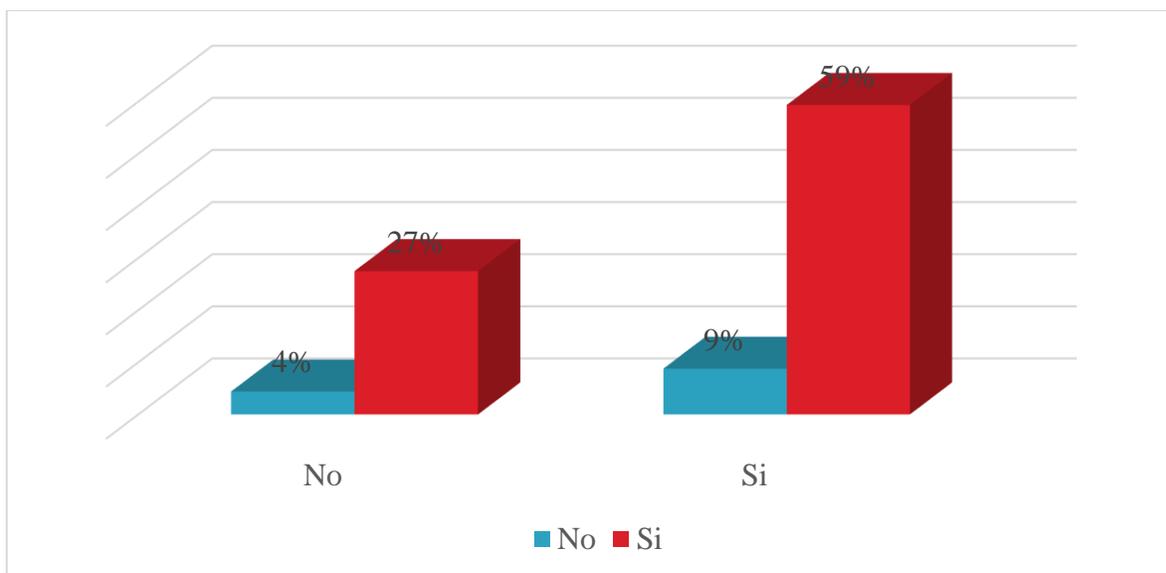
El análisis de la satisfacción respecto a la utilización de servicios inmobiliarios revela que la mayoría de los encuestados se mantiene en una posición neutral, especialmente aquellos que indicaron no haber utilizado estos servicios (63%), este comportamiento sugiere que la falta de experiencia directa con los servicios inmobiliarios genera una percepción indiferente. Sin embargo, entre quienes utilizan servicios inmobiliarios rara vez, un 14% también mantiene una postura neutral, mientras que un 5% reporta estar muy satisfecho y otro 5% insatisfecho, reflejando experiencias variadas y posiblemente contextuales.

También la satisfacción parece ser más común en quienes han utilizado los servicios "algunas veces" (4%), lo que indica que una experiencia moderada puede estar asociada a resultados más positivos. La insatisfacción, aunque limitada, está presente en un 5% de los usuarios que

rara vez utilizan estos servicios, mientras que un 4% de quienes nunca los han usado se declararon muy insatisfechos, lo cual podría estar vinculado a percepciones negativas previas o barreras para acceder a ellos.

Figura 26

Disposición de adquirir un nuevo local comercial – Uso de inmobiliaria



Nota: Encuesta a comerciantes de la ciudad de Ibarra, 2025

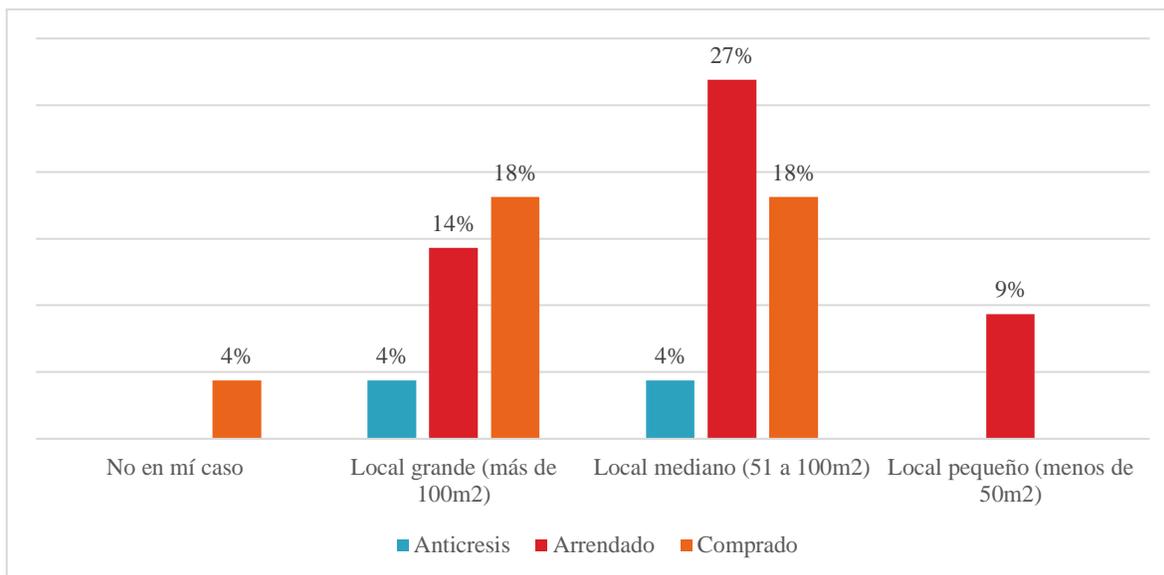
El 59% de los encuestados está dispuesto a adquirir un nuevo local comercial recurriendo a servicios inmobiliarios, lo que indica una alta demanda potencial en este mercado. Este grupo representa a personas que valoran las oportunidades para mejorar su ubicación o expandir su negocio, lo cual abre posibilidades para que las inmobiliarias diseñen propuestas personalizadas enfocadas en sus necesidades específicas. En contraste, un 9% está dispuesto, pero no recurriría a estos servicios, lo que podría deberse a experiencias negativas previas o una preferencia por gestionar el proceso de forma independiente.

Así el 27% que no está dispuesto a adquirir un nuevo local representa un segmento más conservador, posiblemente satisfecho con su situación actual o con limitaciones económicas. De este grupo, un 4% no considera el uso de servicios inmobiliarios, lo que refleja una percepción menos favorable hacia el sector. Este análisis subraya la importancia de fortalecer la confianza en los servicios inmobiliarios, destacando su valor agregado en procesos de

adquisición y alquiler de locales comerciales para captar tanto a los interesados como a los escépticos.

Figura 27

Tipo de local a adquirir – dimensiones



Nota: Encuesta a comerciantes de la ciudad de Ibarra, 2025

Los locales medianos (de 51 a 100 m²) son los más demandados tanto para arrendamiento (27%) como para compra (18%), se demuestra que los comerciantes prefieren espacios con dimensiones que ofrezcan una combinación de funcionalidad y costo manejable, adaptándose a negocios en etapas de consolidación. Por su parte, los locales grandes (más de 100 m²) también tienen una demanda considerable, con un 18% interesados en su compra y un 14% en su arrendamiento, reflejando que algunos negocios están en expansión o requieren mayores espacios para sus operaciones.

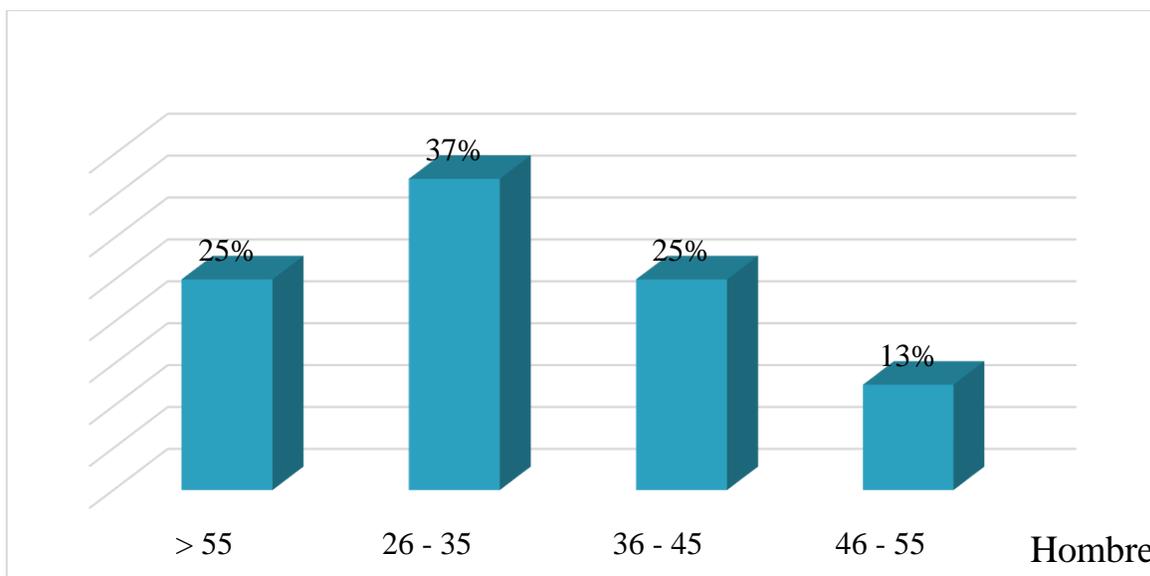
En contraste, los locales pequeños (menos de 50 m²) tienen una demanda limitada, con un 9% interesados en arrendarlos y ningún interés registrado en su compra. Este comportamiento podría asociarse a una preferencia por espacios más amplios para actividades comerciales más dinámicas. La opción de anticresis tiene una representación marginal (4%) para locales grandes y medianos, lo que indica que este esquema es poco utilizado. Este análisis subraya la importancia de diseñar propuestas inmobiliarias que

prioricen locales medianos y grandes, adaptados a las necesidades de los comerciantes que buscan arrendar o comprar espacios estratégicos y funcionales.

3.3.4. Análisis de la encuesta aplicada a los promotores inmobiliarios

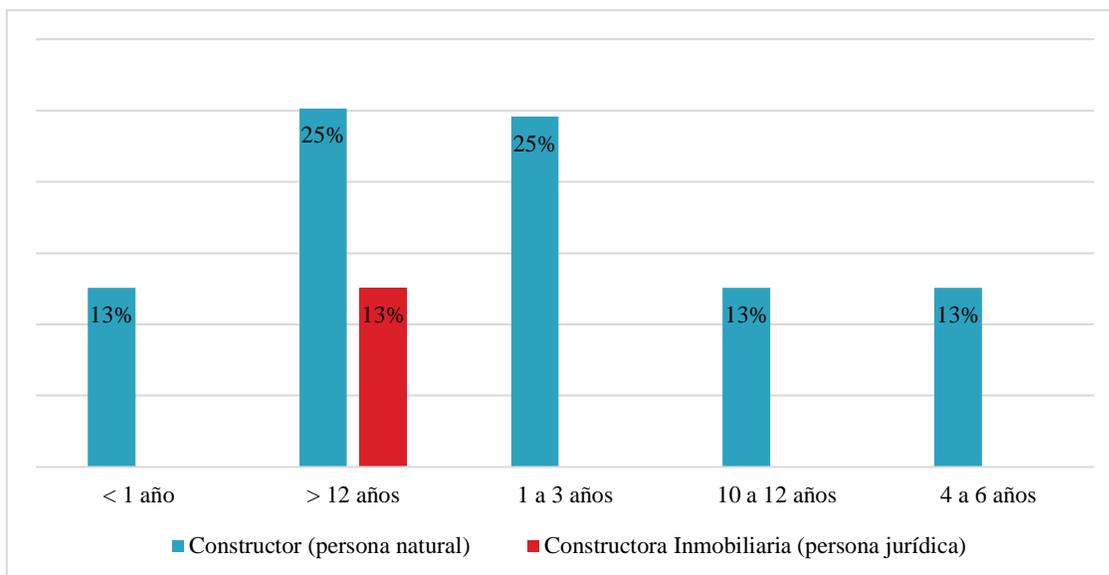
Figura 28

Edad – Género



Nota: Encuesta a promotores inmobiliarios de la ciudad de Ibarra, 2025

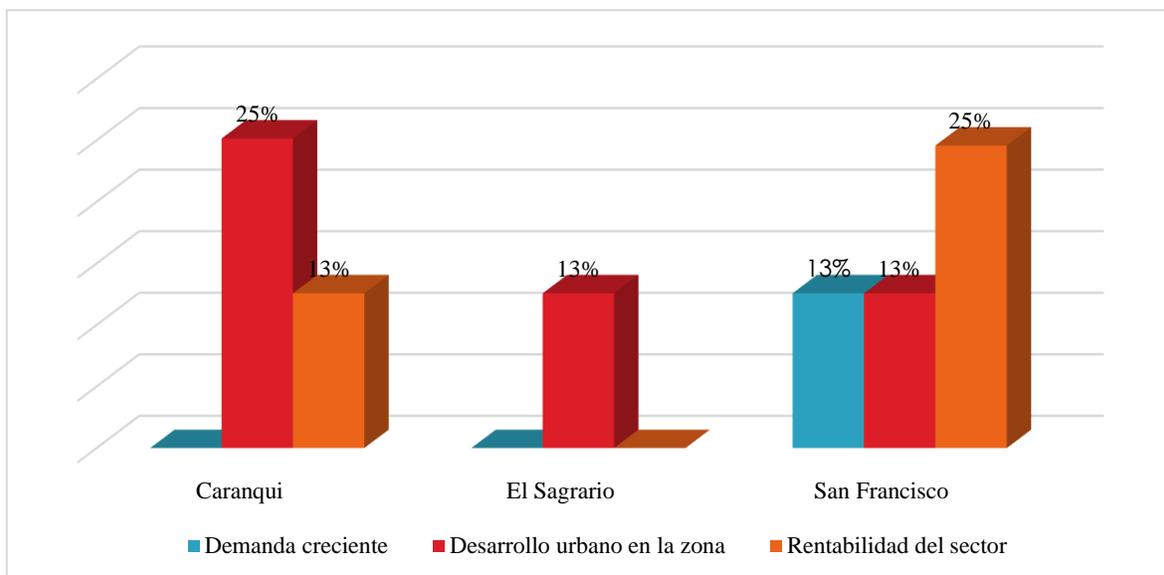
La edad de los promotores inmobiliarios de Ibarra muestra que el grupo predominante corresponde al rango de 26 a 35 años, representando el 37%. Esto indica que una proporción significativa de los profesionales en este sector se encuentra en una etapa temprana de su carrera o en pleno desarrollo profesional. Los rangos de edad de 36 a 45 años y mayores de 55 años tienen una representación equivalente del 25%, lo que sugiere una combinación equilibrada de experiencia y renovación generacional en el sector. Por otro lado, el rango de 46 a 55 años tiene la menor representación, con un 13%, lo que podría reflejar una menor presencia de profesionales en esa etapa de vida, posiblemente debido a dinámicas de mercado o transición hacia otros roles. Este panorama resalta un sector dinámico, con una base sólida de profesionales jóvenes y experimentados.

Figura 29*Forma de ejercicio profesional – Tiempo de dedicación*

Nota: Encuesta a promotores inmobiliarios de la ciudad de Ibarra, 2025

Los constructores que ejercen como personas naturales tienen una representación significativa en el rango de experiencia de 1 a 3 años (25%) y más de 12 años (25%), lo que muestra una combinación entre profesionales nuevos y consolidados en el mercado inmobiliario. Además, un 13% de los constructores naturales se encuentra en las categorías de menos de 1 año, 4 a 6 años y 10 a 12 años de experiencia, lo que evidencia que este sector está compuesto por profesionales en diversas etapas de desarrollo, permitiendo una diversidad en cuanto a trayectoria y experiencia.

Las constructoras inmobiliarias como personas jurídicas están mayormente concentradas en el rango de más de 12 años de experiencia (13%), mientras que no se observa participación en los rangos de menos de 1 año, 1 a 3 años, 4 a 6 años o 10 a 12 años, se evidencia que las empresas jurídicas en el sector inmobiliario tienden a ser más longevas y consolidadas, a diferencia de los constructores individuales, que abarcan un espectro más amplio de años de experiencia.

Figura 30*Parroquia de oferta inmobiliaria – Motivación para la construcción*

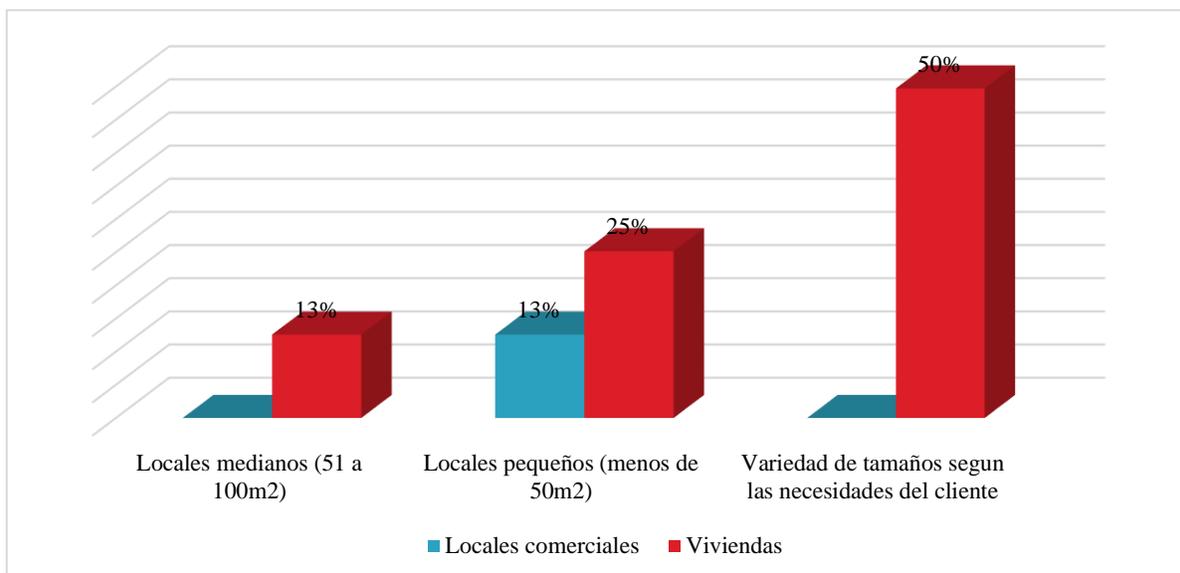
Nota: Encuesta a promotores inmobiliarios de la ciudad de Ibarra, 2025

Las parroquias de Caranqui, El Sagrario y San Francisco evidencia diferencias marcadas en términos de atractivo y desarrollo para los promotores inmobiliarios. En Caranqui, el desarrollo urbano en la zona es el factor predominante, alcanzando un 25%. Se refleja que esta parroquia está experimentando un proceso de expansión y modernización, lo que la convierte en un lugar con potencial para nuevos proyectos inmobiliarios. La rentabilidad del sector, aunque menor (13%), indica que la zona tiene oportunidades para inversiones a largo plazo, pero carece de una demanda creciente en comparación con las otras parroquias evaluadas.

Por su parte, la parroquia de San Francisco se posiciona como la más atractiva en términos de rentabilidad del sector (25%) y muestra un indicador significativo de demanda creciente (13%). Esto la convierte en una zona con alta actividad y retorno financiero, lo que podría impulsar una mayor inversión inmobiliaria. En contraste, El Sagrario presenta un panorama más discreto, con solo un 13% en desarrollo urbano y sin registrar valores en rentabilidad ni en demanda creciente, lo que puede indicar una necesidad de intervención o estrategias para incrementar su dinamismo inmobiliario.

Figura 31

Tipo de inmuebles se dedica a construir - tipo de locales comerciales ofrece su inmobiliaria



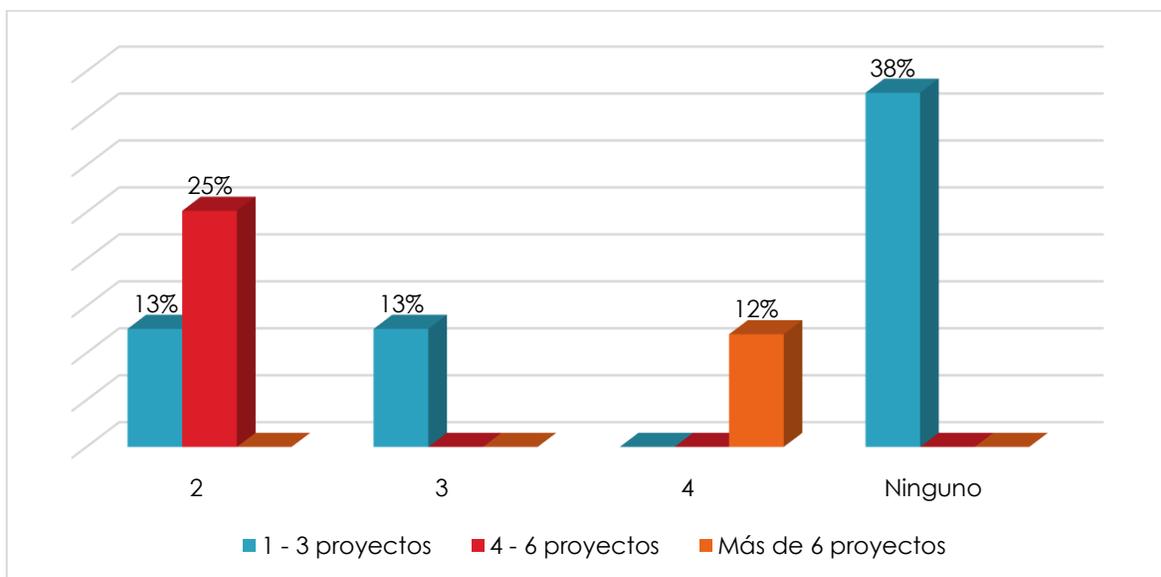
Nota: Encuesta a promotores inmobiliarios de la ciudad de Ibarra, 2025

Las inmobiliarias están más enfocadas en la construcción de viviendas que en locales comerciales. El 50% de los proyectos residenciales se adapta a una variedad de tamaños según las necesidades del cliente, lo que indica una estrategia centrada en la personalización para satisfacer las demandas de diferentes perfiles de compradores. Además, las viviendas de menor tamaño (menos de 50 m²) representan un 25% de los proyectos, mientras que las de tamaño mediano (51 a 100 m²) abarcan un 13%, destacando una atención considerable a opciones más compactas y accesibles.

En contraste, la oferta de locales comerciales es mucho más limitada, con un 13% concentrado únicamente en locales pequeños. Esto sugiere que las inmobiliarias están dejando de lado la diversificación en el segmento comercial, sin incluir locales medianos ni ofrecer opciones variadas. Este enfoque restringido en locales comerciales podría ser una oportunidad desaprovechada, especialmente en mercados con potencial de crecimiento. Por tanto, una estrategia que integre una mayor diversidad de tamaños en locales comerciales podría equilibrar la oferta y captar un público más amplio en este sector.

Figura 32

Número de locales comerciales a disposición – Número de proyectos de locales comerciales en los últimos 5 años.



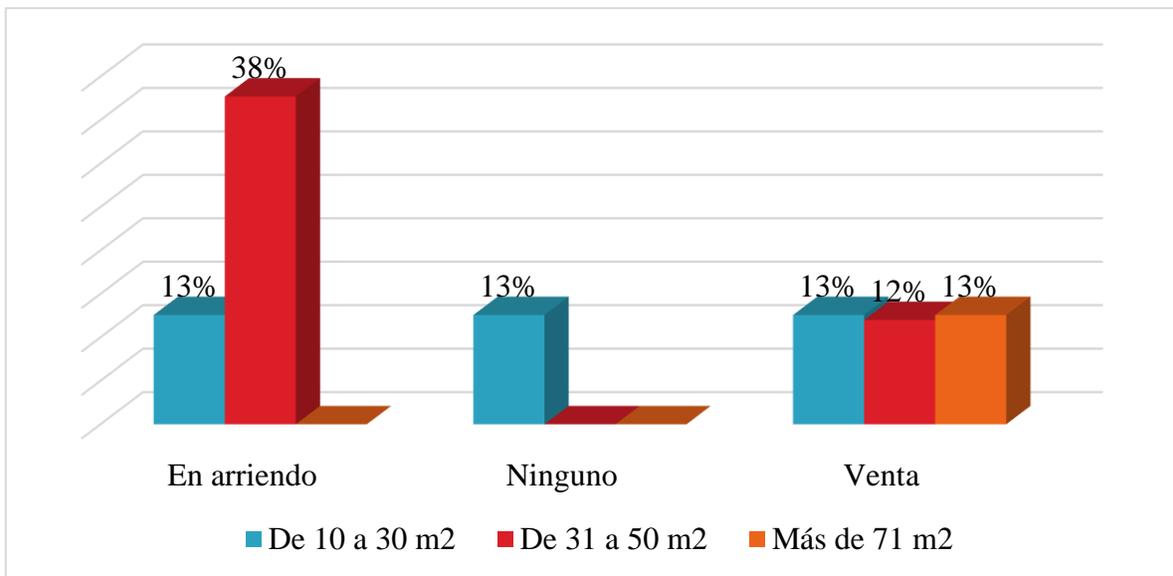
Nota: Encuesta a promotores inmobiliarios de la ciudad de Ibarra, 2025

Los proyectos de locales comerciales disponibles este año muestra que la mayoría de los promotores inmobiliarios se concentra en un número reducido de proyectos, el 25% de los casos manejó entre 4 y 6 proyectos, lo que indica un enfoque intermedio en términos de cantidad de locales ofrecidos. Por otro lado, el 13% se enfocó en un rango más bajo, entre 1 y 3 proyectos, lo que sugiere una limitación en la disponibilidad de locales comerciales por parte de ciertos promotores.

En contraste, sólo un 12% de los promotores reportó manejar más de 6 proyectos, lo que denota un menor grado de especialización en locales comerciales a gran escala. Este dato muestra que el sector aún tiene un margen significativo para expandir su oferta de locales comerciales. La limitada presencia de promotores con más de 6 proyectos indica una oportunidad para explorar el crecimiento en el segmento comercial, ampliando la cantidad y diversidad de locales para satisfacer mejor las demandas del mercado.

Figura 33

Promedio de locales que comercializa – tipo de locales a disponibilidad



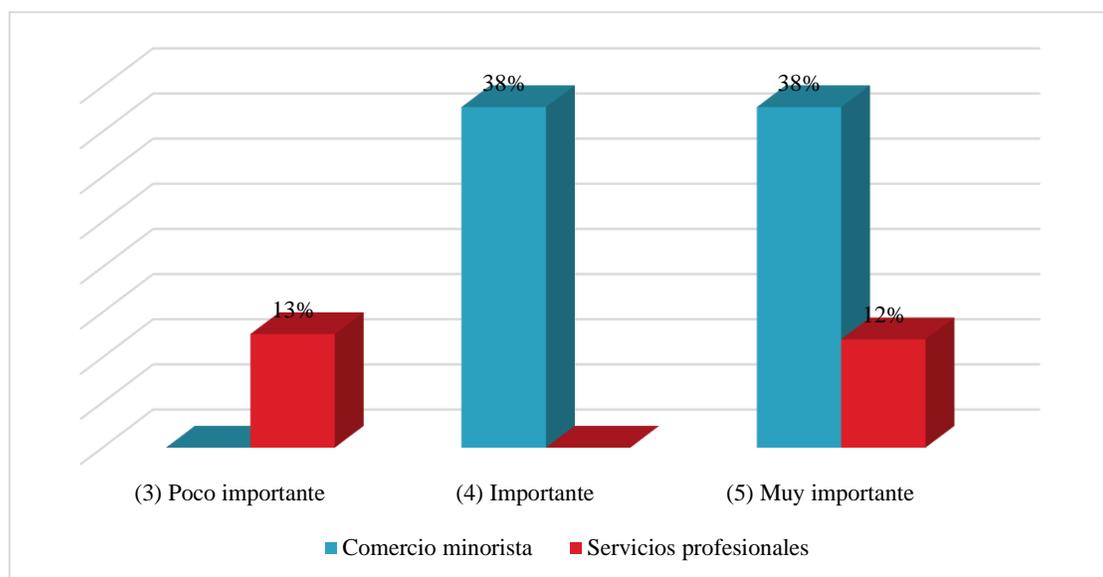
Nota: Encuesta a promotores inmobiliarios de la ciudad de Ibarra, 2025

El tamaño promedio de los locales comerciales comercializados muestra que los locales de 31 a 50 m² predominan en el mercado, representando el 38% en la categoría de arriendo y el 12% en la de venta, indica una preferencia por espacios medianos, posiblemente debido a su funcionalidad y adaptabilidad a diferentes tipos de negocios. Esta tendencia resalta el interés en locales que ofrecen un equilibrio entre tamaño y costos operativos, haciéndolos más atractivos para arrendatarios y compradores.

Por otro lado, los locales más pequeños, de 10 a 30 m², tienen una participación del 13% tanto en arriendo como en venta. Aunque representan una opción menos demandada en comparación con los locales medianos, aún cuentan con un público interesado, especialmente para negocios que requieren espacios más compactos. En contraste, los locales grandes, de más de 71 m², son exclusivos para la venta, también con un 13%, lo que sugiere que los promotores tienden a ofrecer estos espacios para propietarios a largo plazo en lugar de arrendatarios. Este panorama evidencia la necesidad de diversificar la oferta de locales comerciales para atender una gama más amplia de necesidades del mercado.

Figura 34

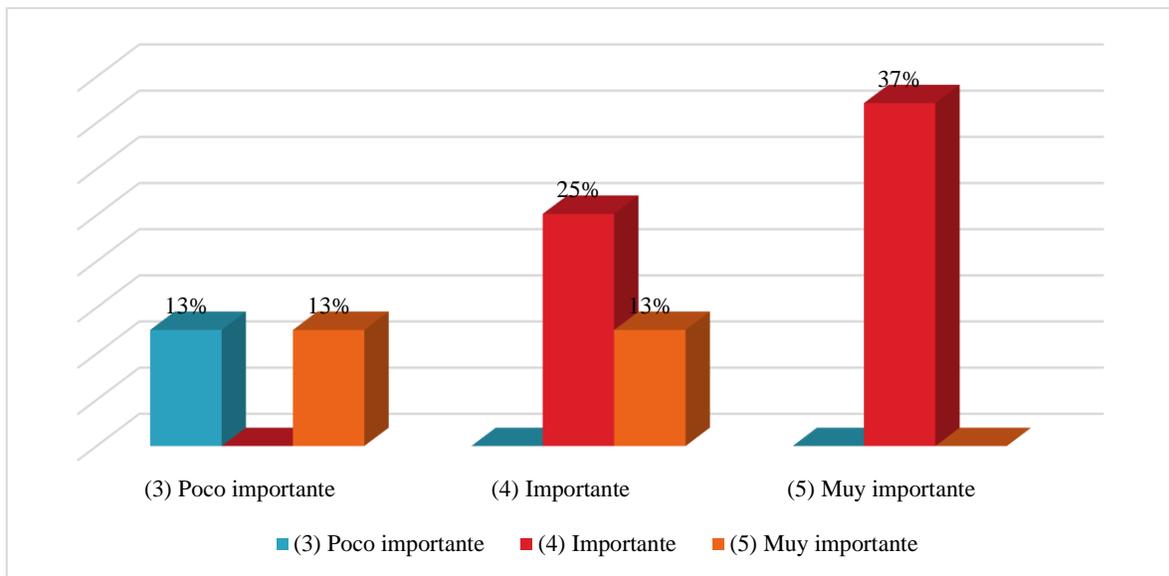
Sector/ubicación estratégica – sector económico al que destina los locales de la inmobiliaria



Nota: Encuesta a promotores inmobiliarios de la ciudad de Ibarra, 2025

La ubicación estratégica según el sector económico revela que para el comercio minorista este factor es fundamental. Un 38% de los encuestados calificó la ubicación como importante, mientras que otro 38% la consideró muy importante, se refleja que los comerciantes minoristas priorizan la localización estratégica como un elemento clave para garantizar el acceso a clientes y optimizar las ventas.

En los servicios profesionales, la percepción varía. Un 13% calificó la ubicación como poco importante, mientras que un 12% la consideró muy importante. Esta diferencia podría explicarse por la naturaleza de estos servicios, que en algunos casos no dependen directamente del flujo peatonal o de una ubicación altamente visible. Sin embargo, para ciertos servicios profesionales, como consultorías o despachos, la ubicación sigue siendo un elemento relevante, aunque no tan prioritario como para el comercio minorista. Estos resultados subrayan la necesidad de adaptar las estrategias inmobiliarias según las prioridades del sector económico al que se destina el local.

Figura 35*Diseño y funcionalidad – precio competitivo*

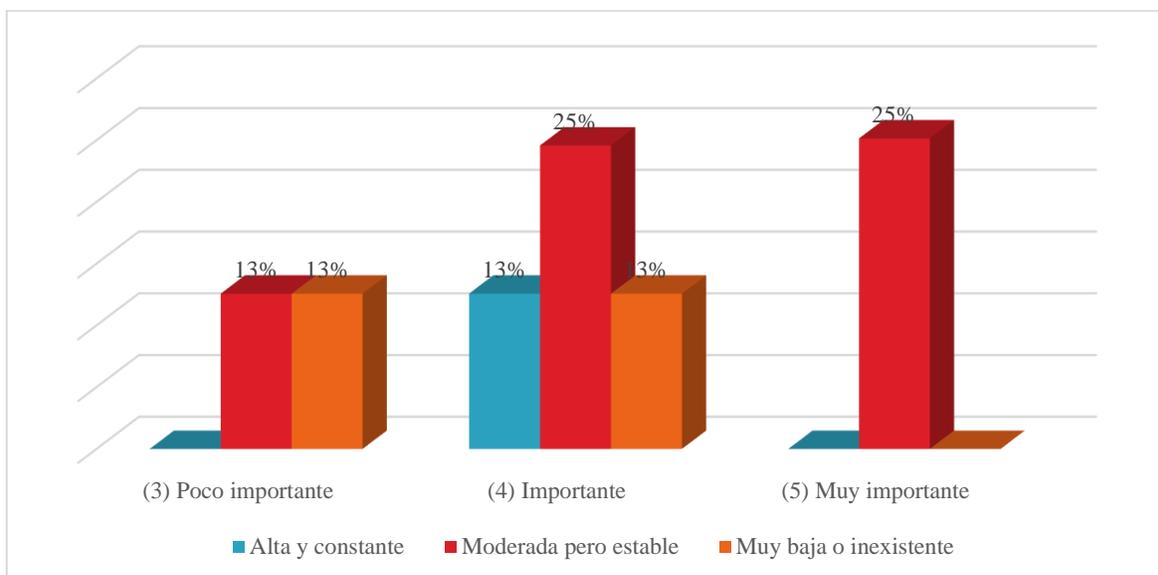
Nota: Encuesta a promotores inmobiliarios de la ciudad de Ibarra, 2025

La percepción del precio competitivo como factor clave en el diseño y funcionalidad de locales muestra que la mayoría de los encuestados considera este aspecto como importante o muy importante. Un 37% lo calificó como muy importante, mientras que un 25% lo describió como importante, lo que refleja que un precio adecuado y competitivo es esencial para atraer a arrendatarios y compradores en el mercado inmobiliario.

Un 13% lo percibe como poco importante en dos escenarios: cuando el precio competitivo es considerado poco relevante en sí mismo y cuando los espacios son altamente funcionales o bien diseñados, independientemente del precio. Sin embargo, la proporción de personas que lo valoran como poco relevante es significativamente menor, lo que reafirma que la competitividad en el precio sigue siendo un factor determinante para la mayoría de los clientes en el sector inmobiliario.

Figura 36

Facilidades de financiamiento – descripción de la demanda de locales comerciales en su zona en los últimos 2 años



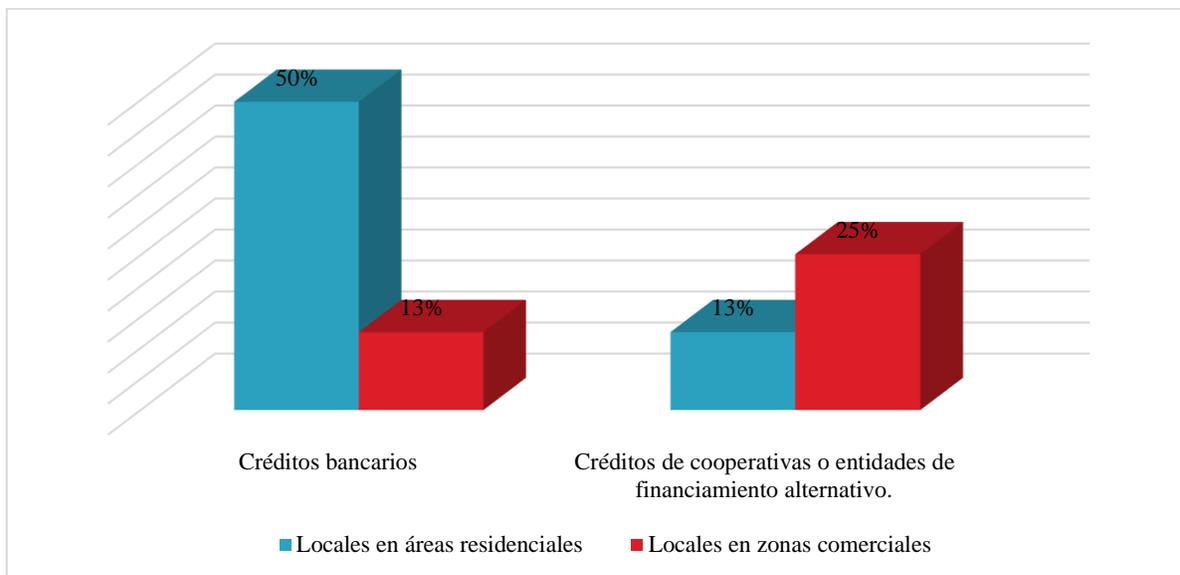
Nota: Encuesta a promotores inmobiliarios de la ciudad de Ibarra, 2025

La demanda de locales comerciales en los últimos dos años refleja que el mercado ha mostrado una tendencia moderada pero estable, con un 25% de los encuestados calificándola como importante y otro 25% como muy importante. Esto sugiere que, aunque no se percibe un crecimiento acelerado, existe una estabilidad que permite planificar estrategias inmobiliarias con cierta seguridad. La estabilidad moderada indica que la oferta de locales comerciales debe ser adecuada, tanto en términos de calidad como de accesibilidad, para satisfacer las necesidades de un mercado que mantiene un ritmo constante.

Por otro lado, la demanda muy baja o inexistente también fue reportada por un 13% de los encuestados como poco importante o importante, lo que podría estar vinculado a factores específicos de zonas menos dinámicas o a una falta de interés por parte de los negocios en ciertas áreas. En contraste, la categoría de demanda alta y constante no mostró gran relevancia, con solo un 13% calificándola como importante.

Figura 37

Tipo de locales comerciales tienen mayor rotación – fuentes de financiamiento de compradores



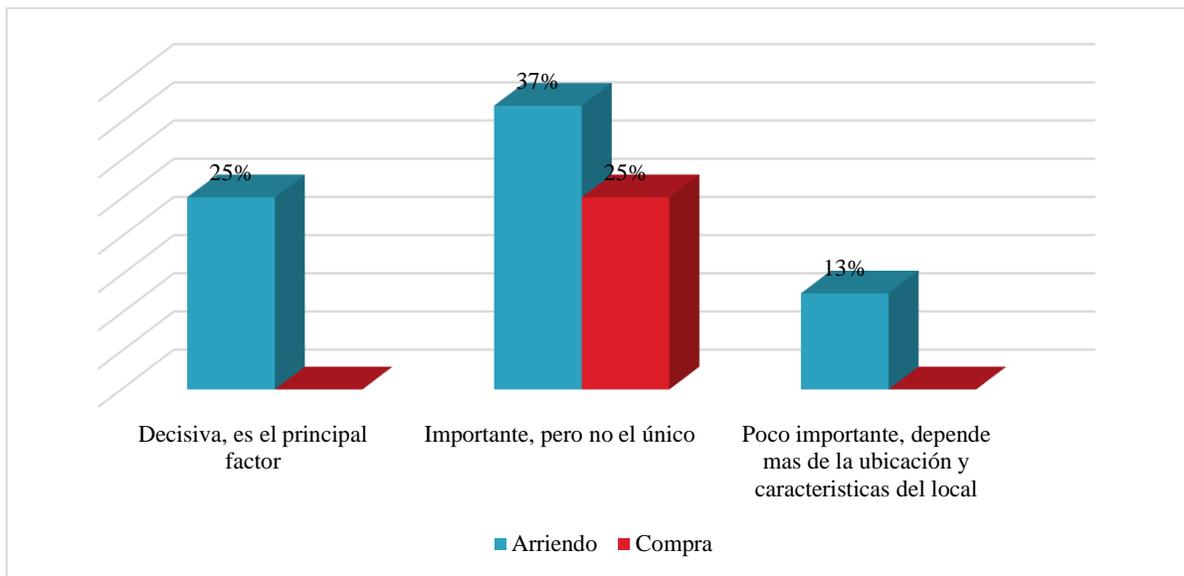
Nota: Encuesta a promotores inmobiliarios de la ciudad de Ibarra, 2025

El análisis muestra que los locales comerciales en áreas residenciales tienen una mayor rotación de venta cuando los compradores acceden a créditos bancarios (50%), muestra que las entidades bancarias desempeñan un papel clave en facilitar la adquisición de este tipo de locales, probablemente debido a la percepción de estabilidad y seguridad que ofrecen las áreas residenciales para negocios pequeños o familiares. Por otro lado, solo un 13% de estos locales se adquiere mediante créditos de cooperativas o entidades de financiamiento alternativo, lo que sugiere que estas opciones son menos utilizadas para este segmento.

Los locales en zonas comerciales tienen una mayor rotación de venta con créditos de cooperativas o entidades alternativas (25%) que con créditos bancarios (13%). Esto podría deberse a que los compradores de este tipo de locales buscan opciones de financiamiento más flexibles o adaptadas a sus necesidades específicas, dado el dinamismo y las características propias de las zonas comerciales.

Figura 38

Locales comerciales con mayor demanda – Influencia del m2 en la decisión de compra



Nota: Encuesta a promotores inmobiliarios de la ciudad de Ibarra, 2025

La demanda de locales comerciales y la influencia del tamaño en la decisión revela que el arriendo tiene mayor relevancia, un 37% de los encuestados considera que el tamaño del local es importante, pero no el único factor, mientras que un 25% lo califica como decisivo, siendo el principal factor; el tamaño es relevante en la decisión de arrendar, pero también influyen otros aspectos como la ubicación y las características específicas del local. Por otro lado, un 13% considera que el tamaño tiene poca importancia, priorizando otros factores como la funcionalidad y el contexto del espacio.

En cuanto a la compra, el tamaño del local es visto como importante, pero no el único factor por un 25% de los encuestados, sin registros de quienes lo perciban como decisivo o poco importante. Esto sugiere que los compradores de locales priorizan una combinación de características, con menor peso exclusivo en el tamaño.

3.4. Estudio de mercado

3.4.1. Demanda

Tabla 4

Demanda

| ¿Estaría dispuesto a recurrir a los servicios de una inmobiliaria para que le ayude a conseguir un mejor local comercial bajo sus expectativas y requerimientos? | Estaría dispuesto a adquirir un nuevo local comercial | | Total general |
|--|---|------------|---------------|
| | No | Si | |
| No | 15 | 94 | 109 |
| Si | 30 | 203 | 233 |
| Total general | 45 | 297 | 342 |

De acuerdo a la encuesta aplicada a los comerciantes de la ciudad de Ibarra, se determina que el 68.13% (203) estarían dispuestos en adquirir un nuevo local comercial usando los servicios de una inmobiliaria que cumpla con los requerimientos y expectativas, en este sentido del total de la población de comerciantes se obtiene el mercado objetivo de la siguiente manera:

Población objetivo=Población x % de comerciantes que requieren un local comercial y demandarían el servicio de una inmobiliaria

$$\text{Demanda} = 3001 \times 68.13\%$$

$$\text{Demanda} = 2045$$

3.4.2. Determinación de la oferta

Tabla 5

Oferta

| ¿Cuántos locales comerciales tiene o tuvo a disposición este año? | Proyectos de locales comerciales desarrollados en los últimos 5 años | | | Total general |
|---|--|-----------------|--------------------|---------------|
| | 1 - 3 proyectos | 4 - 6 proyectos | Más de 6 proyectos | |
| 2 | 22 | 44 | | 66 |
| 3 | 22 | | | 22 |
| 4 | | | 21 | 21 |
| Ninguno | 66 | | | 66 |
| Total general | 110 | 44 | 21 | 175 |

La oferta de locales comerciales responde a la suma de los proyectos inmobiliarios que actualmente tienen los promotores, tomando en cuenta una población de 318 registrados en el cantón, de acuerdo a la encuesta aplicada se determinó que, si 175 promotores ofertan en promedio 434 locales comerciales, realizando una regla de 3, el total de oferta proyectado a los 318 promotores es de 789.

3.4.3. Determinación de la demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha de locales comerciales resulta de restar la demanda menos la oferta de la siguiente manera:

$$\text{Demanda Insatisfecha} = \text{Demanda} - \text{Oferta}$$

$$\text{Demanda Insatisfecha} = 2045 - 789$$

$$\text{Demanda Insatisfecha} = 1256$$

3.4.3.1. Proyección de la demanda insatisfecha

Tabla 6

Demanda insatisfecha

| Proyección de la demanda insatisfecha | Demanda Insatisfecha proyectada |
|--|--|
| Año Base | 1256 |
| Año 1 | 1280 |
| Año 2 | 1304 |
| Año 3 | 1329 |
| Año 4 | 1354 |
| Año 5 | 1380 |

El análisis de la proyección de la demanda no satisfecha de espacios comerciales en el cantón Ibarra indica un crecimiento constante que correlaciona con la tasa de crecimiento promedio anual del 1.9% del mercado inmobiliario ecuatoriano según datos de (Plusvalía, 2024). Comenzando el año base con 1256 unidades de demanda no satisfecha, la demanda proyectada ha aumentado a 1380 unidades en el quinto año, un aumento de 124 unidades en este período, lo que representa un crecimiento acumulativo del 9.87%.

3.4.4. Capacidad de carga del proyecto

Tabla 7

Demanda del proyecto

| Proyección de la demanda insatisfecha | Demanda Insatisfecha del proyecto |
|--|--|
| Año Base | 25 |
| Año 1 | 26 |
| Año 2 | 26 |
| Año 3 | 27 |
| Año 4 | 27 |
| Año 5 | 28 |

La capacidad de la inmobiliaria está en abarcar el 2% de la demanda insatisfecha, dando un total de los 25 locales comerciales en el primer año proyectado.

CAPÍTULO V

MODELO DE NEGOCIO

5.1. Diseño de la idea de negocio

El diseño de la idea de negocio de Estudio de Arquitectura Duque radica en la construcción y venta de locales comerciales de 50 metros cuadrados promedio cada uno, adaptados a las necesidades del sector empresarial y comercial del Cantón Ibarra. La propuesta intenta proporcionar infraestructura moderna, estratégicamente ubicada y funcional a emprendedores y comerciantes que buscan establecer o hacer crecer sus negocios en Ibarra. Estos locales comerciales se construyen utilizando un enfoque de construcción eficiente e incorporan características de diseño modular que facilitan la personalización según el negocio del cliente.

La empresa también mantiene algunos estándares mínimos de sostenibilidad y accesibilidad universal al demoler y construir nuevos edificios con ventilación natural, accesibilidad universal, baja huella de carbono, iluminación de ahorro energético y materiales de construcción de alta calidad. La estrategia también incluye la venta o alquiler de los locales con cierto grado de flexibilidad en los términos de pago para los propietarios de negocios locales. El objetivo es estimular el mercado inmobiliario comercial en Ibarra para fomentar el crecimiento económico y crear un entorno empresarial moderno y competitivo.

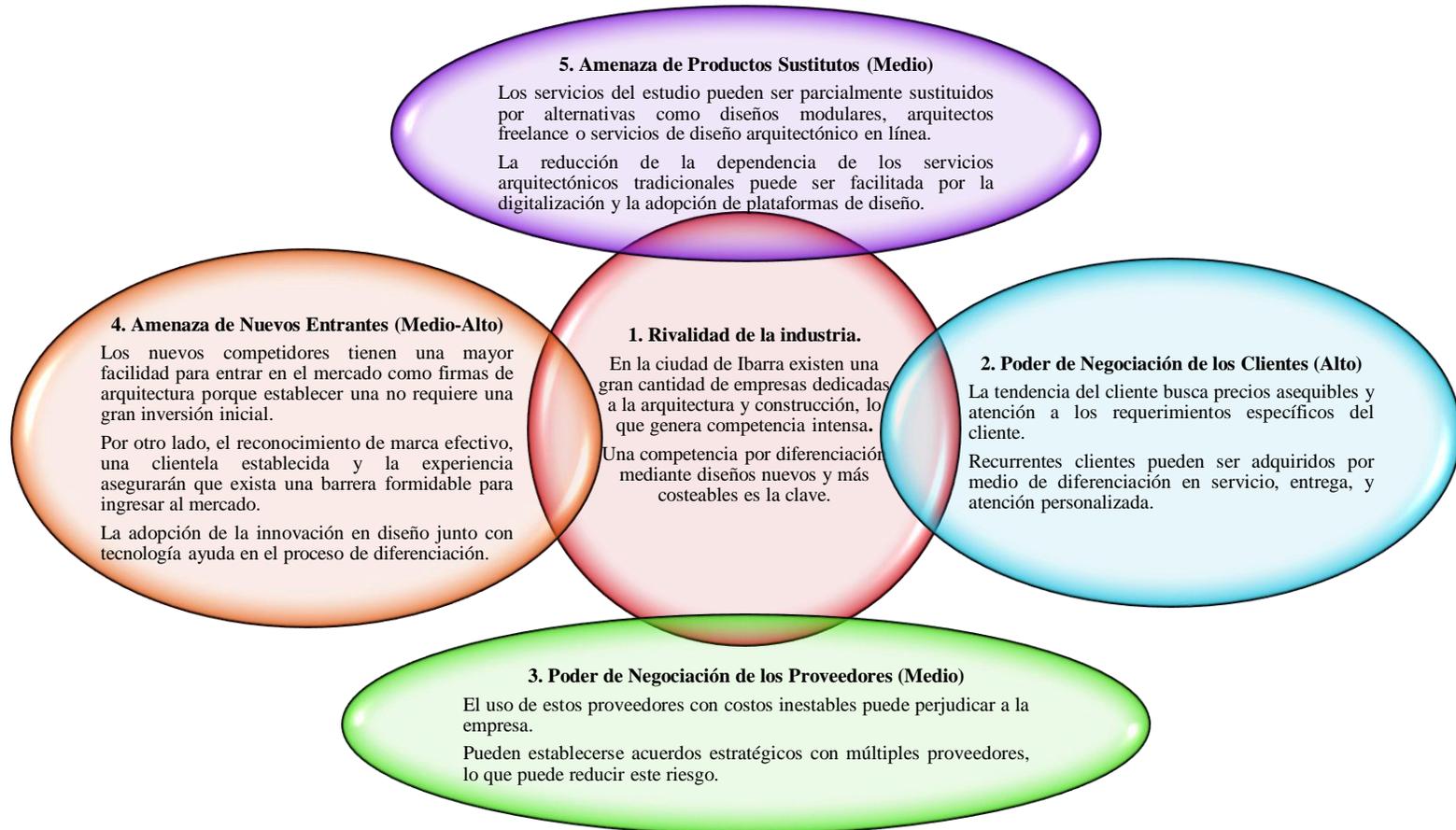
5.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El estudio de mercado utilizando el modelo de 5 Fuerzas de Porter permite entender la competencia del Estudio de Arquitectura Duque en el rubro comercial del sector inmobiliario en el cantón de Ibarra.

El plan de negocio para el Estudio de Arquitectura Duque compite en un mercado extremadamente competitivo con una fuerte competencia, así como un significativo poder de negociación de los compradores. Para mantener su ventaja en el mercado, necesitan enfocarse en la diversificación de servicios, la innovación tecnológica para el cliente y la retención. Al gestionar estratégicamente a los proveedores y utilizar tecnologías modernas, pueden fortalecer aún más su posición en el mercado inmobiliario de Ibarra.

Figura 39

Análisis de las fuerzas de Porter



5.3. Modelo Canvas

Tabla 8

Modelo Canvas

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
|  <p>Asociaciones Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Cooperativas • Cámara de Comercio • Proveedores de materiales. |  <p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de proyectos • Construcción sostenible y estrategias de marketing digital. |  <p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inmobiliaria Duque • Proyectos inmobiliarios enfocados en satisfacer las necesidades específicas del sector comercial en términos de ubicación, tecnología, diseño, costos, accesibilidad. |  <p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría personalizada, soporte automatizado y servicio postventa enfocado en fidelización. |  <p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comerciantes minoristas y empresas en expansión en sectores de servicios y comercio. |
| |  <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terrenos estratégicos • Personal especializado (arquitectos y analistas) • Tecnología avanzada. | |  <p>Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web • Redes sociales, agentes inmobiliarios • Alianzas con instituciones locales. | |

| | |
|--|---|
|  <p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none">• Urbanización de terrenos• Construcción• Marketing• Capacitación continua del personal. |  <p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none">• Venta y arriendo de locales comerciales• Servicios adicionales como adecuaciones• Diseño personalizado. |
|--|---|

El modelo CANVAS empleado en el Estudio de Arquitectura Duque muestra una estrategia de negocio robusta centrada en la innovación, la personalización y la sostenibilidad.

Los componentes desarrollados buscan generar una sinergia de crecimiento y consolidación, sin embargo, estos deberán adaptarse a medida que las necesidades del grupo objetivo cambien en función de su crecimiento y adaptación a la evolución del entorno comercial.

Propuesta de Valor:

Se diferencia por su enfoque en proyectos inmobiliarios de mediana escala adaptados a comerciantes minoristas y empresas en expansión, garantizando ubicaciones estratégicas y diseños personalizados.

Este enfoque permite tener una oferta inmobiliaria en constante evolución e innovación, ubicando nuevas zonas de expansión y crecimiento comercial permitiendo llegar a nuevos y potenciales clientes constantemente.

Asociaciones Clave:

La integración de asociaciones clave, como bancos, cooperativas y la Cámara de Comercio, fortalece la viabilidad financiera y comercial del negocio.

Actividades Clave:

Las actividades clave del modelo desarrollado se centran en técnicas de construcción sostenible amigables con el entorno, ubicaciones adecuadas para la actividad comercial y que beneficien a los comerciantes potenciando sus negocios, así como estrategias de marketing digital enfocadas a maximizar la presencia online del promotor y el proyecto inmobiliario comercial.

Recursos Clave:

Terrenos en ubicaciones clave, personal calificado en áreas técnicas, comerciales, ambientales y de marketing digital son los recursos clave identificados el modelo canvas desarrollado.

La combinación de terrenos estratégicos, personal especializado y tecnología avanzada respalda el crecimiento continuo de la empresa, consolidándola como una opción atractiva en el mercado inmobiliario comercial.

Relación con los clientes:

La fidelización de los clientes por medio de constante innovación en productos inmobiliarios, asesoría personalizada, soporte post venta y plataformas de acceso digital que

permitan tener una constante y estrecha comunicación con el cliente son claves para mejorar la captación de compradores.

Canales de Distribución:

Considerando que el mercado objetivo identificado oscila entre los 26 y 45 años de edad, el medio de comunicación escogido es el digital, por su familiaridad y frecuencia de uso, así también se busca captar atención tanto de clientes potenciales como de consumidores, creando una suerte de plataforma multilateral digital, que dinamice la actividad comercial y llame la atención de futuros clientes.

Segmentos de Clientes:

El segmento escogido es los comerciantes minoristas y empresas en expansión, los cuales están en constante crecimiento y búsqueda de infraestructura que se adapte a sus necesidades cambiantes, esto permite satisfacer necesidades latentes y futuras por medio de la innovación constante.

Estructura de Costos:

La estructura de costos está optimizada para garantizar sostenibilidad y competitividad, enfocándose en urbanización, construcción, marketing y capacitación.

Fuente de Ingresos:

Las fuentes de ingresos diversificadas, que incluyen la venta y arriendo de locales comerciales junto con servicios adicionales, aseguran la rentabilidad del negocio a largo plazo.

5.4. Análisis financiero

5.4.1. Inversión

Tabla 9

Inversión

| Inversión | | |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|
| Detalle | Valor Total | porcentaje |
| Inversión Fija | 3.095,00 | 1,69% |
| Inversión diferida | 5.300,00 | 2,89% |
| Inversión Capital de Trabajo | 174.797,85 | 95,42% |
| Total inversión del Proyecto | 183.192,85 | 100,00% |

El plan de negocio asciende a un total de \$183.192,85 se evidencia en la elevada concentración en el capital de trabajo (95.42%), lo que pone de relieve un modelo operativo que busca cubrir gastos corrientes de forma sostenible y financieramente flexible en cuanto a operaciones iniciales y gastos por promoción. Por otro lado, la proporción de los fondos destinados a inversiones fijas (1.69%) y diferidas (2.89%) denota una ligera infraestructura y estrategia de planificación inicial.

Tabla 10

Composición de la Inversión

| Detalle | Monto | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Capital Propio | 63.192,85 | 34,50% |
| Crédito | 120.000,00 | 65,50% |
| Total | 183.192,85 | 100,00% |

La mayor parte de la estructura de financiamiento del proyecto está basada en crédito, que posee un porcentaje del 65.50%. Esto indica que existe una alta dependencia en financiamiento externo. Por otro lado, el capital propio de la empresa es del 34.50%, lo que a su vez indica que los propietarios o socios de la empresa hacen una gran contribución para financiar el proyecto. Esta distribución de capital es muestra de una política operacional que

trata de equilibrar el riesgo entre recursos propios y recursos ajenos, haciendo posible la ejecución del proyecto sin tener que utilizar todos los fondos disponibles de la empresa, aunque el costo del crédito debe ser administrado eficientemente.

5.4.2. Gastos

Tabla 11

Gastos administrativos

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Sueldo personal administrativo | 27.864,40 | 29.346,98 | 29.983,81 | 30.634,46 | 31.299,23 |
| Suministros de oficina | 183,60 | 187,03 | 190,53 | 194,09 | 197,72 |
| Gastos generales de administración | 1.059,24 | 1.079,05 | 1.099,23 | 1.119,78 | 1.140,72 |
| Arriendo | 4.200,00 | 4.207,85 | 4.215,72 | 4.223,61 | 4.231,50 |
| Total Mensual | 33.307,24 | 34.820,92 | 35.489,29 | 36.171,94 | 36.869,18 |

Las proyecciones de los gastos administrativos en un plazo de cinco años revelan que la tendencia será en aumento, el salario de los empleados administrativos, que tiene el mayor efecto, aumenta de 27,864.40 USD en el año 1 a 31,299.23 USD en el año 5, lo que es indicativo de ajustes salariales anuales, que se derivan de aumentos por salarios. Suministros de oficina y gastos generales de administración, por su parte, también presentan un leve pero constante incremento, de 183.60 a 197.72 USD y de 1,059.24 a 1,140.72 USD, respectivamente. Estas cifras sugieren un crecimiento controlado de los costos operativos básicos.

Tabla 12

Gastos de ventas

| detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Suministros de aseo | 828,00 | 843,48 | 859,26 | 875,32 | 891,69 |
| Publicidad | 1.200,00 | 1.222,44 | 1.245,30 | 1.268,59 | 1.292,31 |
| Total | 2.028,00 | 2.065,92 | 2.104,56 | 2.143,91 | 2.184,00 |

Los gastos atribuibles a suministros de limpieza y publicidad han mostrado un aumento a un ritmo moderado durante los cinco años observados. Por ejemplo, los gastos en suministros de limpieza aumentaron de \$828.00 en el primer año a \$843.48 en el quinto año.

Tabla 13

Gastos depreciación

| Detalle | Valor | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| DEP. EQUIPO DE COMPUTACIÓN | | | | | | |
| Computador core 17 4ta | 1.500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 |
| Impresora | 500,00 | 166,67 | 166,67 | 166,67 | 166,67 | 166,67 |
| Reinversión de Activos (Equipo de comp.) | 1.200,00 | | | 400,00 | 400,00 | 400,00 |
| Total | | 666,67 | 666,67 | 1.066,67 | 1.066,67 | 1.066,67 |
| DEP. MUEBLES Y ENSERES | | | | | | |
| Escritorio | 750,00 | 75,00 | 75,00 | 75,00 | 75,00 | 75,00 |
| Sillas operaria tapiz negro | 150,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 |
| Papelera metálica | 15,00 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 |
| Casillero para personal | 80,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 | 8,00 |
| Estantería | 100,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| Total | | 109,50 | 109,50 | 109,50 | 109,50 | 109,50 |
| Total | | 776,17 | 776,17 | 1.176,17 | 1.176,17 | 1.176,17 |

La depreciación del mobiliario de oficina y computadoras comienza en \$776.17 durante el Año 1 y aumenta a \$1,176.17 a partir del Año 3 debido a la reinversión tecnológica. Los gastos anuales de depreciación para el mobiliario, \$109.50, y el equipo de computación, \$666.67 en el Año 1 y aumentados con la reinversión, son fijos. Este esquema muestra un crecimiento gradual y sostenible en la sustitución de activos altamente esenciales para asegurar la continuidad del proyecto.

Tabla 14

Gastos financieros

| Amortización | | | |
|----------------------|------------|--|----------------------|
| Importe | 120.000,00 | | Pagos totales |
| Años | 5 | | Principal |
| Comisión de apertura | 12,00% | | Intereses |
| | | | 120.000,00 |
| | | | 36.600,00 |

| | | | | | |
|--------------------------|----------------|------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| Interés nominal | | | | Comisión | 0 |
| Periodo de pago | 1 | | | Total | 156.600,00 |
| Tipo amortización | Mensual | | | Coste Efectivo | |
| Coste efectivo | 12,00% | | | | |
| Años | Capital | intereses | Amortización | Amortizado | Pendiente |
| 0 | | | | | 120.000,00 |
| 1 | 2.000,00 | 1.200,00 | 3.200,00 | 1.200,00 | 118.000,00 |
| 2 | 2.000,00 | 1.180,00 | 3.180,00 | 2.380,00 | 116.000,00 |
| 3 | 2.000,00 | 1.160,00 | 3.160,00 | 3.540,00 | 114.000,00 |
| 4 | 2.000,00 | 1.140,00 | 3.140,00 | 4.680,00 | 112.000,00 |
| 5 | 2.000,00 | 1.120,00 | 3.120,00 | 5.800,00 | 110.000,00 |
| 6 | 2.000,00 | 1.100,00 | 3.100,00 | 6.900,00 | 108.000,00 |
| 7 | 2.000,00 | 1.080,00 | 3.080,00 | 7.980,00 | 106.000,00 |
| 8 | 2.000,00 | 1.060,00 | 3.060,00 | 9.040,00 | 104.000,00 |
| 9 | 2.000,00 | 1.040,00 | 3.040,00 | 10.080,00 | 102.000,00 |
| 10 | 2.000,00 | 1.020,00 | 3.020,00 | 11.100,00 | 100.000,00 |
| 11 | 2.000,00 | 1.000,00 | 3.000,00 | 12.100,00 | 98.000,00 |
| 12 | 2.000,00 | 980,00 | 2.980,00 | 13.080,00 | 96.000,00 |
| 13 | 2.000,00 | 960,00 | 2.960,00 | 14.040,00 | 94.000,00 |
| 14 | 2.000,00 | 940,00 | 2.940,00 | 14.980,00 | 92.000,00 |
| 15 | 2.000,00 | 920,00 | 2.920,00 | 15.900,00 | 90.000,00 |
| 16 | 2.000,00 | 900,00 | 2.900,00 | 16.800,00 | 88.000,00 |
| 17 | 2.000,00 | 880,00 | 2.880,00 | 17.680,00 | 86.000,00 |
| 18 | 2.000,00 | 860,00 | 2.860,00 | 18.540,00 | 84.000,00 |
| 19 | 2.000,00 | 840,00 | 2.840,00 | 19.380,00 | 82.000,00 |
| 20 | 2.000,00 | 820,00 | 2.820,00 | 20.200,00 | 80.000,00 |
| 21 | 2.000,00 | 800,00 | 2.800,00 | 21.000,00 | 78.000,00 |
| 22 | 2.000,00 | 780,00 | 2.780,00 | 21.780,00 | 76.000,00 |
| 23 | 2.000,00 | 760,00 | 2.760,00 | 22.540,00 | 74.000,00 |
| 24 | 2.000,00 | 740,00 | 2.740,00 | 23.280,00 | 72.000,00 |
| 25 | 2.000,00 | 720,00 | 2.720,00 | 24.000,00 | 70.000,00 |
| 26 | 2.000,00 | 700,00 | 2.700,00 | 24.700,00 | 68.000,00 |
| 27 | 2.000,00 | 680,00 | 2.680,00 | 25.380,00 | 66.000,00 |
| 28 | 2.000,00 | 660,00 | 2.660,00 | 26.040,00 | 64.000,00 |
| 29 | 2.000,00 | 640,00 | 2.640,00 | 26.680,00 | 62.000,00 |
| 30 | 2.000,00 | 620,00 | 2.620,00 | 27.300,00 | 60.000,00 |
| 31 | 2.000,00 | 600,00 | 2.600,00 | 27.900,00 | 58.000,00 |
| 32 | 2.000,00 | 580,00 | 2.580,00 | 28.480,00 | 56.000,00 |
| 33 | 2.000,00 | 560,00 | 2.560,00 | 29.040,00 | 54.000,00 |
| 34 | 2.000,00 | 540,00 | 2.540,00 | 29.580,00 | 52.000,00 |

| | | | | | |
|----|----------|--------|----------|-----------|-----------|
| 35 | 2.000,00 | 520,00 | 2.520,00 | 30.100,00 | 50.000,00 |
| 36 | 2.000,00 | 500,00 | 2.500,00 | 30.600,00 | 48.000,00 |
| 37 | 2.000,00 | 480,00 | 2.480,00 | 31.080,00 | 46.000,00 |
| 38 | 2.000,00 | 460,00 | 2.460,00 | 31.540,00 | 44.000,00 |
| 39 | 2.000,00 | 440,00 | 2.440,00 | 31.980,00 | 42.000,00 |
| 40 | 2.000,00 | 420,00 | 2.420,00 | 32.400,00 | 40.000,00 |
| 41 | 2.000,00 | 400,00 | 2.400,00 | 32.800,00 | 38.000,00 |
| 42 | 2.000,00 | 380,00 | 2.380,00 | 33.180,00 | 36.000,00 |
| 43 | 2.000,00 | 360,00 | 2.360,00 | 33.540,00 | 34.000,00 |
| 44 | 2.000,00 | 340,00 | 2.340,00 | 33.880,00 | 32.000,00 |
| 45 | 2.000,00 | 320,00 | 2.320,00 | 34.200,00 | 30.000,00 |
| 46 | 2.000,00 | 300,00 | 2.300,00 | 34.500,00 | 28.000,00 |
| 47 | 2.000,00 | 280,00 | 2.280,00 | 34.780,00 | 26.000,00 |
| 48 | 2.000,00 | 260,00 | 2.260,00 | 35.040,00 | 24.000,00 |
| 49 | 2.000,00 | 240,00 | 2.240,00 | 35.280,00 | 22.000,00 |
| 50 | 2.000,00 | 220,00 | 2.220,00 | 35.500,00 | 20.000,00 |
| 51 | 2.000,00 | 200,00 | 2.200,00 | 35.700,00 | 18.000,00 |
| 52 | 2.000,00 | 180,00 | 2.180,00 | 35.880,00 | 16.000,00 |
| 53 | 2.000,00 | 160,00 | 2.160,00 | 36.040,00 | 14.000,00 |
| 54 | 2.000,00 | 140,00 | 2.140,00 | 36.180,00 | 12.000,00 |
| 55 | 2.000,00 | 120,00 | 2.120,00 | 36.300,00 | 10.000,00 |
| 56 | 2.000,00 | 100,00 | 2.100,00 | 36.400,00 | 8.000,00 |
| 57 | 2.000,00 | 80,00 | 2.080,00 | 36.480,00 | 6.000,00 |
| 58 | 2.000,00 | 60,00 | 2.060,00 | 36.540,00 | 4.000,00 |
| 59 | 2.000,00 | 40,00 | 2.040,00 | 36.580,00 | 2.000,00 |
| 60 | 2.000,00 | 20,00 | 2.020,00 | 36.600,00 | 0,00 |

5.4.3. Costos

Tabla 15

Costos de construcción

| Costos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Locales Comerciales | 26 | 26 | 27 | 27 | 28 |
| Precio | 25.000,00 | 25.475,00 | 25.959,03 | 26.452,25 | 26.954,84 |
| Total | 650.000,00 | 662.350,00 | 700.893,68 | 714.210,65 | 754.735,50 |

El presupuesto de construcción abarca todo lo necesario para ejecutar el proyecto: materiales de construcción, servicios de mano de obra con un gasto fijo de \$650.000 (costos directos e indirectos) que se espera que aumente a \$754.735,50 durante un período de cinco años, reflejando un crecimiento del 1.9% anualmente.

Tabla 16

Resumen de costos y gastos

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Costo de operativo | 650.000,00 | 662.350,00 | 700.893,68 | 714.210,65 | 754.735,50 |
| Gasto Administrativo | 33.307,24 | 34.820,92 | 35.489,29 | 36.171,94 | 36.869,18 |
| Gasto de Ventas | 2.028,00 | 2.065,92 | 2.104,56 | 2.143,91 | 2.184,00 |
| Gasto Financiero | 13.080,00 | 10.200,00 | 7.320,00 | 4.440,00 | 1.560,00 |
| Gasto Depreciación | 776,17 | 776,17 | 1.176,17 | 1.176,17 | 1.176,17 |
| Total | 699.191,41 | 710.213,01 | 746.983,69 | 758.142,68 | 796.524,84 |

Los costos y gastos para el plan de negocio inmobiliario reflejan un incremento en el costo total anual. Se observa que en el primer año se reportaron gastos totales de \$699.191,41, las cuales progresivamente aumentan a \$796.524,84 al finalizar el quinto año. El componente de mayor costo es el costo operativo, el cual representa más del 90% del total cada año y, a su vez, crece de forma consistente por el incremento en la cantidad de locales comerciales y la inflación correspondiente. A la par, los gastos administrativos también presentan incrementos, pero estos son moderados, en función de la inflación y mayores niveles de operación. Se observa que los gastos mensuales por ventas y por depreciación son relativamente estables, los gastos financieros, no obstante, muestran una disminución considerable reflejando la amortización progresiva del préstamo.

5.4.4. Ingresos

Tabla 17

Ingresos

| Ingresos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Locales Comerciales | 26 | 26 | 27 | 27 | 28 |
| Precio | 32500 | 33117,5 | 33746,7325 | 34387,92042 | 35041,29091 |

| | | | | | |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Total | 845.000,00 | 861.055,00 | 911.161,78 | 928.473,85 | 981.156,15 |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|

La proyección de ingresos del plan de negocio inmobiliario indica un ajuste anual del 1.9%, basado en la tasa de inflación proporcionada por el Banco Central del Ecuador. Se proyecta que los ingresos del primer año sean de \$845.000,00 con la venta de 26 unidades comerciales a un precio base de \$32.500 cada una.

5.4.5. Análisis de indicadores financieros

Tabla 18

Balance general

| ACTIVOS | | PASIVOS | |
|------------------------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|
| Activos Corrientes | | Pasivos Corrientes | |
| Efectivo y equivalentes | 174.797,85 | | |
| Total Activos Corrientes | 174.797,85 | 174.797,85 | 0,00 |
| | | Pasivos a Largo Plazo | |
| Activos Fijos | | Documentos por Pagar | 120.000,00 |
| Edificio | | | |
| | | Total Pasivos a Largo Plazo | 120.000,00 |
| Equipo de Computación | 2.000,00 | | |
| Muebles y Enseres | 1.095,00 | Otros Pasivos | 0,00 |
| | | Total Otros Pasivos | 0,00 |
| Total Activos no Corrientes | 3.095,00 | 3.095,00 | 120.000,00 |
| Otros Activos | | Patrimonio | |
| Activos Intangibles | | Capital Social | 63.192,85 |
| Total Otros Activos | 5.300,00 | Total Patrimonio | |
| Total Activos | 183.192,85 | Total Pasivos y patrimonio | 183.192,85 |

Tabla 19*Estado de resultados*

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos Totales | 845.000,00 | 861.055,00 | 911.161,78 | 928.473,85 | 981.156,15 |
| Total Ingresos | 845.000,00 | 861.055,00 | 911.161,78 | 928.473,85 | 981.156,15 |
| Egresos | | | | | |
| (-) Costos Directos de Producción | | | | | |
| Costo de ventas | 650.000,00 | 662.350,00 | 700.893,68 | 714.210,65 | 754.735,50 |
| Subtotal | 650.000,00 | 662.350,00 | 700.893,68 | 714.210,65 | 754.735,50 |
| (=) Utilidad Bruta | 195.000,00 | 198.705,00 | 210.268,10 | 214.263,20 | 226.420,65 |
| (-) Gastos Operacionales | | | | | |
| Gasto Administrativo | 33.307,24 | 34.820,92 | 35.489,29 | 36.171,94 | 36.869,18 |
| Gasto de Ventas | 2.028,00 | 2.065,92 | 2.104,56 | 2.143,91 | 2.184,00 |
| Total Egresos | 35.335,24 | 36.886,84 | 37.593,85 | 38.315,86 | 39.053,18 |
| (=) Utilidad Operacional | 159.664,76 | 161.818,16 | 172.674,25 | 175.947,34 | 187.367,47 |
| Gasto Financiero | 13.080,00 | 10.200,00 | 7.320,00 | 4.440,00 | 1.560,00 |
| Gasto Depreciación | 776,17 | 776,17 | 1.176,17 | 1.176,17 | 1.176,17 |
| Total otros gastos | 13.856,17 | 10.976,17 | 8.496,17 | 5.616,17 | 2.736,17 |
| = Utilidad antes de repartición a trabajadores | 145.808,59 | 150.841,99 | 164.178,09 | 170.331,17 | 184.631,30 |
| (-) 15% Participación Trabajadores | 21.871,29 | 22.626,30 | 24.626,71 | 25.549,68 | 27.694,70 |
| (=) Utilidad Antes de Impuestos | 123.937,30 | 128.215,69 | 139.551,37 | 144.781,50 | 156.936,61 |
| (-) Impuesto a la Renta | 30.984,33 | 32.053,92 | 34.887,84 | 36.195,37 | 39.234,15 |
| (=) Ganancia o Pérdida del Ejercicio | 92.952,98 | 96.161,77 | 104.663,53 | 108.586,12 | 117.702,45 |

Tabla 20*Flujo de efectivo*

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Utilidad operacional | 159.664,76 | 161.818,16 | 172.674,25 | 175.947,34 | 187.367,47 |
| Capital Propio | 63.192,85 | | | | |
| Crédito | 120.000,00 | | | | |
| (-) Reinversión Activo Fijo | | | 1.200,00 | | |
| (-) Pago de Capital | 24.000,00 | 24.000,00 | 24.000,00 | 24.000,00 | 24.000,00 |
| (-) Gasto financiero | 13.080,00 | 10.200,00 | 7.320,00 | 4.440,00 | 1.560,00 |
| (-) 15% Participación Trabajadores | 21.871,29 | 22.626,30 | 24.626,71 | 25.549,68 | 27.694,70 |
| (-) Impuesto a la Renta | 30.984,33 | 32.053,92 | 34.887,84 | 36.195,37 | 39.234,15 |
| (+) Recuperación Venta de Activos Fijos | | | | | 619,00 |
| Total Inversión | 183.192,85 | | | | |
| FLUJO NETO D ECAJA | 69.729,14 | 72.937,94 | 80.639,70 | 85.762,29 | 95.497,62 |

Tabla 21*Costo de oportunidad*

| Descripción | Costo de Oportunidad | | | |
|------------------------------|----------------------|------------------|---------------------|-----------------|
| | Estructura | % de Composición | Tasa de Rendimiento | Valor Ponderado |
| Inversión Propia | 63.192,85 | 0,34 | 0,0900 | 0,0310 |
| Inversión Financiada | 120.000,00 | 0,66 | 0,1200 | 0,0786 |
| Total de la Inversión | 183.192,85 | 100,00% | | 0,1097 |

Riesgo país: 0.091

$$i = (1+CK) (1+Rp) - 1$$

$$i = (1+0.109) (1+0.91)$$

$$i = 21.06\%$$

Tabla 22

VAN

| Años | Flujos Netos | Tasa Redescuento 21.06% | Flujos Netos Actualizados |
|--------------|--------------|-------------------------|---------------------------|
| | 183.192,85 | | |
| Año 1 | 69.729,14 | 1,21063 | 57597,42 |
| Año 2 | 72.937,94 | 1,46562 | 49765,78 |
| Año 3 | 80.639,70 | 1,77433 | 45448,01 |
| Año 4 | 85.762,29 | 2,14805 | 39925,57 |
| Año 5 | 95.497,62 | 2,60050 | 36722,81 |
| Σ FNA | | | 229459,59 |

$$VAN = \sum \text{Flujos de caja actualizados} - \text{Inversión}$$

$$VAN = \sum 229.459,59 - 183.192,85$$

$$VAN = 46.266,74$$

El resultado del análisis VAN indica que el flujo de caja el cual es un parámetro clave es de 46.266,74 indicando que hay rentabilidad en el flujo adicional que se adiciona después de sacar la inversión inicial de 183.192,85 a un costo de redescuento del 21,06%.

Tabla 23

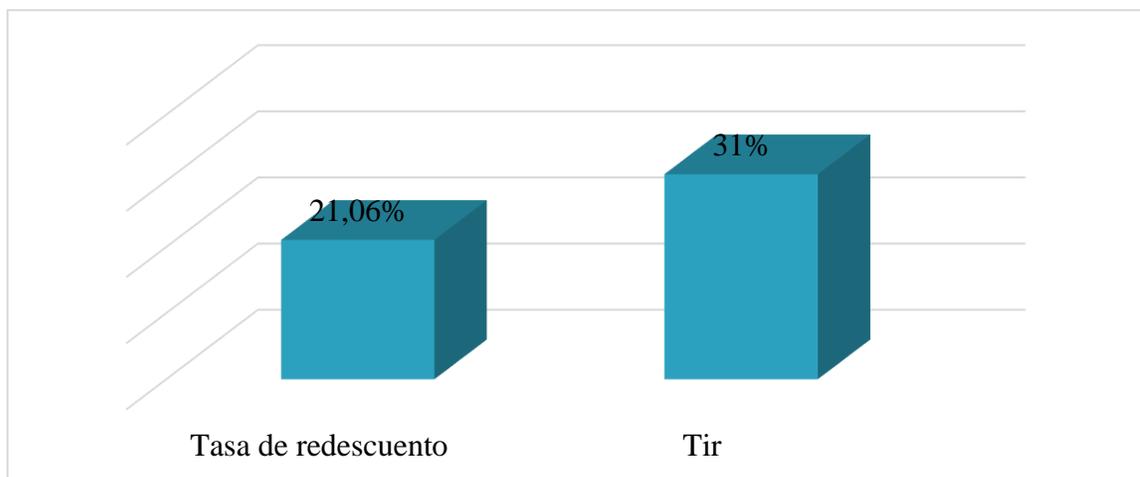
TIR

| Años | Flujos Netos | Tasa Redescuento 30,50% | Flujos Netos Actualizados |
|--------------------------|---------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| | 183.192,85 | | |
| Año 1 | 69.729,14 | 1,305 | 53.432,29 |
| Año 2 | 72.937,94 | 1,703 | 42.828,46 |
| Año 3 | 80.639,70 | 2,222 | 36.284,18 |
| Año 4 | 85.762,29 | 2,900 | 29.570,20 |
| Año 5 | 95.497,62 | 3,785 | 25.231,32 |
| ∑FNA | | | 187.346,46 |
| VAN TASA INFERIOR | | | 4153,61 |

$$TIR = \text{tasa inferior} + (\text{Tasa superior} - \text{Tasa inferior}) \frac{VAN \text{ Tasa inferior}}{VAN \text{ Tasa inferior} - VAN \text{ tasa superior}}$$

$$TIR = 0.2106 + (0.2106 - 0.305) \frac{46.266,74}{46.266,74 - 4153,61}$$

$$TIR = 31\%$$

Figura 40*TIR*

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el TIR es de 31%, superior a la tasa de redescuento del 21.06, demostrando la factibilidad del proyecto, es decir el inversor puede poner en marcha el proyecto inmobiliario invirtiendo 183.192,85 y al cabo de 5 años el rendimiento será más el 31%.

En el contexto del mercado inmobiliario del cantón Ibarra, esta rentabilidad muestra que el negocio comercial propuesto es una alternativa atractiva en comparación con otras opciones de inversión en bienes raíces, como la compra de terrenos para valorización o el desarrollo de vivienda residencial, que tienden a ofrecer retornos más moderados y con periodos de maduración más largos. En comparación con otros sectores del mercado inmobiliario, el sector comercial suele presentar mayores tasas de rentabilidad debido a la demanda constante de locales comerciales y oficinas, aunque también conlleva mayores riesgos relacionados con la fluctuación del consumo y la estabilidad económica del país, tomando los factores actuales como el incremento de la inseguridad.

CONCLUSIONES

- El estudio demostró que el mercado inmobiliario de la ciudad de Ibarra está principalmente centrado en el desarrollo habitacional, el comercio estratégico no se encuentra disponible, por lo tanto, decenas de miles de personas se encuentran insatisfechas además de negocios y cadenas de comercio de otros cantones y provincias que podrían ingresar al mercado local; todo esto apunta a la necesidad de la inversión inmobiliaria en el sector comercial, el cual potenciaría el desarrollo económico de la ciudad. El modelo de negocio propuesto es sostenible al contar con una planificación de construcción anual, y toma en cuenta todos los costos y gastos para que el inversor tome decisiones acertadas, reduciendo el nivel de incertidumbre.
- Las necesidades de locales comerciales en la ciudad se estiman en 1256 unidades, lo que, en base a un crecimiento del 1.9% anual, se considera una demanda insatisfecha en la ciudad. Los promotores locales en su gran mayoría no se han dado cuenta que los dueños de negocios no pueden encontrar fácilmente espacios adecuados para establecerse, es decir, espacios que cubran las necesidades propias del sector comercial como son ubicación, visibilidad, diseño, conectividad, accesibilidad, entre otros; hay una oferta, pero no enfocada y en consecuencia la demanda es muy baja, y esto es un claro ejemplo de que se puede aprovechar la falta de oferta específica al sector comercial, para desarrollar una cartera de propiedades comerciales que cubran la demanda existente en la ciudad.
- El análisis proporcionó el marco para el modelo de negocio inmobiliario de Estudio de Arquitectura Duque, enfocándose en la construcción y comercialización de espacios comerciales estratégicos de 50 m² (adaptables a mayor o menor tamaño), con ubicación, funcionalidad y accesibilidad de capital. Los indicadores financieros revelan la viabilidad del proyecto, ya que su rentabilidad está respaldada por un VAN de \$46.266,74 y un TIR del 31%. Este modelo se espera que estimule el mercado inmobiliario comercial abordando el

desequilibrio entre la oferta residencial y comercial, y aumentando la fuerza competitiva del mercado de Ibarra.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los desarrolladores inmobiliarios desplacen parte de su inversión hacia la infraestructura comercial, aprovechando el potencial no cubierto del espacio minorista en Ibarra y de cadenas comerciales externas que buscan espacio para expandir sus operaciones al interior del cantón. Esto ayudará a ampliar el mercado al equilibrar el desarrollo residencial con la provisión de espacios comerciales estratégicamente ubicados, al tiempo que se mejora la economía local.
- Es necesario garantizar que la oferta inmobiliaria satisfaga las necesidades de los comerciantes, dando prioridad a ubicaciones estratégicas y estructuras versátiles, diseñar un plan integral de adquisición de clientes que permita acceder a espacios comerciales a través de asociaciones con asociaciones, gremios e instituciones financieras que ofrezcan planes de pago fáciles y financiamiento asequible.
- Con el fin de fortalecer la viabilidad del proyecto, se sugiere utilizar herramientas modernas de gestión inmobiliaria, como sitios web para publicitar y gestionar los espacios comerciales completados. Además, es esencial establecer un plan de expansión gradual aumentando el número de espacios construidos de vez en cuando para satisfacer la creciente demanda sin poner en peligro la salud financiera de la empresa.
- El modelo de negocio identificado es una propuesta innovadora para el sector inmobiliario del cantón Ibarra por cuanto la gran cantidad de promotores actuales concentran sus esfuerzos en replicar modelos residencial tradicionales orientados a satisfacer necesidades similares del mismo grupo objetivo, muy pocos buscan incursionar en mercados poco explorados o en expansión ya que la motivación de estos es principalmente económica, en este sentido, el modelo propuesto busca innovar la forma de hacer negocios inmobiliarios enfocando los esfuerzos en desarrollar nuevos mercados poco explorados y cuyo crecimiento es necesario y beneficioso para el desarrollo urbano del cantón, además de activar sectores

comerciales anexos al inmobiliario, sectores que dinamizan la economía local, atraen inversión y generan más y mejores fuentes de empleo local.

De igual forma la diversificación en los productos inmobiliarios fomentan la innovación no solo de quien plantea el modelo sino también de los demás involucrados en el mercado inmobiliario, promotores, corredores de bienes raíces, proyectistas e inversionistas, ya que aumenta la dinámica de la competencia y la búsqueda del protagonismo en el mercado inmobiliario.

REFERENCIAS

- Admin. (2008). *negociosi.com*. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20090326084735/http://negociosi.com/modelo-de-negocio.html>
- Balda Oddo, C. R. (Junio de 2020). Design Thinking como concepto en el emprendimiento de la Arquitectura. *Proyecto de Fin de grado*. España: E.T.S. Arquitectura (UPM).
- Bautista Baquero, M. A. (2007). *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria. Fundamentos para la gestión de la calidad*. Bogota, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana .
- Benetti, R. (2001). El modelo del Diamante de Porter como herramienta de interpretación de la constitución de una ventaja competitiva para las empresas de un país débil. *STADIUM N°2-3*, 105-131.
- Bermúdez Rodríguez, J. (2018). *Estado del Arte sobre el modelo de inversión inmobiliaria Real Estate Investment Trust (REIT)*. Medellín: Universidad EAFIT.
- BIC , G. (2022). *Como realizar un estudio de Mercado*. Galicia: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia.
- Blacuu Mendoza, M. (2013). *El Desarrollo Local Complementario*. ESpaña: Fundación Universitaria Andaluza INca Garcilaso.
- Bojacá Acosta, J. E. (2004). *INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA ESTADO DEL ARTE SEMILLEROS*. Bogotá: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Brown, T. (2020). *Diseñar el cambio. Como el design thinking puede transformar organizaciones e inspirar la innovación*. Madrid: Ediciones Urano.

- CAE. (12 de mayo de 2011). Reglamento Nacional de Aranceles. Quito, Ecuador.
- Camisón Zornoza, C., & Dalmau Porta, J. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid, España: PEARSON Prentice Hall.
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del oceano azul*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Constitución de la República del Ecuador. (25 de enero de 2021). Quito, Ecuador: Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008.
- Eolivier. (13 de julio de 2018). *emprendedoresynegocios.com*. Obtenido de <https://emprendedoresynegocios.com/modelo-de-negocios/>
- Flórez Uribe, J. (2011). *Proyectos de inversión para las PYME*. Bogota: ECOE EDICIONES.
- GAD IBARRA. PDyOT. (2015). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Ibarra. Ibarra, Imbabura, Ecuador: GAD Municipal de San Miguel de Ibarra.
- Galeano Enriquez, D. M. (Mayo de 2017). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa constructora de viviendas de inteés social en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Trabajo de Grado. Universidad Técnica del Norte.
- Gómez Quito, G. L. (Febrero de 2016). Estudio de factibilidad para la construcción de departamentos de vivienda en la parroquia La Dolorosa de Priorato del Cantón Ibarra. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Trabajo de Grado. Universidad Técnica del Norte.
- Gómez Sanchez, P. (2009). Principios básicos de la bioética. *Revista Peruana de Ginecología y Obstetricia*.
<http://www.spog.org.pe/web/revista/index.php/RPGO/article/view/297>, 231-232.

- Gómez Vargas, M., Galeano Hígita, C., & Jaramillo Muñoz, D. (2015). EL ESTADO DEL ARTE: METOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442.
- González Lopera, J. A., & Suárez Reyes, S. M. (2017). Evaluación de la influencia del PMI® sobre la triple restricción de un proyecto de consultoría de infraestructura : caso de estudio basado en diseños de obras civiles para servicio público domiciliario en Bogotá. *Tesis de Maestría*. Bogota, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Hagel III, J., & Singer, M. (Vol. 77, N° 2, 1999). Unbundling the Corporation. *Harvard Business Review*, 133-141. Obtenido de <https://www.hbsp.harvard.edu/product/99205-PDF-ENG?Ntt=>
- Hernandez Sampier, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Hoyos Botero, C. (2000). *Guía teórico - práctica sobre construcción de Estados del Arte*. Medellín: Señal Editora.
- INEC. (2010). Censo de Población y Vivienda 2010. *Fascículo Imbabura*. Ecuador: Instituto nacional de Estadísticas y Censos INEC.
- INEC. (2023). *Censo Nacional de Población y Vivienda*.
- Jiménez Ramirez, M. H. (2006). Modelo de Competitividad Empresarial. "*Competitividad del sector empresarial en Bogotá y Cundinamarca. Estado actual, propuesta de mejoramiento*", 116-121.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2004). La estrategia del oceano azul. En *Harvard Business Review. America Latina* (pág. 2). Clásicos HBRAL.

- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del oceano azul*. Bogota: Grupo editorial Norma.
- Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo. (2016). Quito, Ecuador.
- Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de Proyectos*. México: PEARSON Prentice Hall.
- Londoño Palacio, O., Maldonado Granados, L., & calderón Villafañez, L. (2016). *Guia para construir Estados del Arte*. Bogotá: International Corporation of Network of Knowledge, ICONK.
- Marbaise, M. (2018). *El Modelo Canvas. Analice su modelo de negocio de forma eficaz*. epublibre.
- Medina Castro, H. (2009). *DISEÑO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN con el enfoque de marco lógico*. Guatemala: INstituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Michaux, S. (2018). *Las cinco fuerzas de Porter, como distanciarse de la competencia con exito en 50 minutos*. Titivillus.
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológi. (2021). *Sistema Unico de Información Ambiental - SUIA*. Obtenido de www.suia.ambiente.gob.ec
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El Proceso Estratégico*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Molina Montoya, N. P. (Julio - Diciembre de 2005). HERRAMIENTAS PARA INVESTIGAR ¿Qué es el estado del arte? *Ciencia y Tecnología para la salud Visual y Ocular No 5: 73-75*.
- Olmedo, F. O., Olmedo , F. A., & Plazaola, N. (1 - edicion 19). *Estr@tegia Magazine. Seccion administración, 3*.

- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona - España: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadokos, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona, España: DEUSTO.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Javier Vergar.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard business Review America Latina*.
- Prieto Herrea, J. E. (2009). *Investigación de Mercados*. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones.
- Quinche Viteri, L. D. (Junio de 2019). Diagnóstico territorial para la planificación de programas de vivienda en la ciudad de Ibarra. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Trabajo de Grado. Universidad Técnica del Norte.
- Quintana Navarro, A. (s.f.). Análisis de Mercado.
- RAE. (31 de Marzo de 2023). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, diccionario prehispanico de dudas*. Obtenido de <https://www.rae.es/dpd/factible>
- Sampedro, M. (Julio de 2010). Estudio de Factibilidad para la creación de un programa habitacional bajo la dirección y control de la Unidad de Vivienda del Ilustre Municipio de Ibarra. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Trabajo de Grado. Universidad Técnica del Norte.

Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan Nacional de Desarrollo 2021 - 2025*.

Obtenido de <http://encontremonos.planificacion.gob.ec/enterate/eje-2/>

Vallejos Moncayo, M. G. (Junio de 2013). Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa inmobiliaria dirigida a la población de clase media y baja en la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Trabajo de Grado. Universidad Técnica del Norte.

Vélez, A., & Calvo, G. (1992). *La investigación documental. Estado del arte y del conocimiento. Analisis de la investigación en la formación de investigadores*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

Vergíu Canto, J. (2013). *La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios*. Lima, Perú.: Industrial Data.

Bortoloso, A. (2023). Evolución y perspectivas del mercado inmobiliario en CABA durante el año 2023. <http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/2488>

Correa, L., y Arroyo, S. (2022). La innovación administrativa y tecnológica como estrategia para enfrentar los retos actuales del mercado inmobiliario en vertical: Una revisión teórica. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-33802022000200071&script=sci_arttext

Díaz, A. (2024a) Plusvalía. (2024). Realidad del mercado inmobiliario ecuatoriano. *Noticias - Plusvalia*. <https://www.plusvalia.com/noticias/sabias-que/realidad-del-mercado-inmobiliario-ecuadoriano/>

Díaz, A. (2024b). *Plan de negocio de una empresa de flipping inmobiliario en Uruguay* [Master thesis, Universitat Politècnica de Catalunya]. <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/409803>

- Flores, V. (2016). *“Modelo de gestión administrativa aplicando el Balanced Scorecard para la empresa del Alba Construcciones del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo en el año 2015.* <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18896>
- Franco, I., y Escobar, M. (2019). Estrategias enfocadas al desarrollo inmobiliario sostenible del cantón Manta, Ecuador. RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad, 4(1 (Enero-Abril)), 56-65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7001765>
- Fuentes, C. (2019). Modelo de negocios para plataforma vendedor de la empresa “sistema comercial”. <http://riaa.uaem.mx/xmlui/handle/20.500.12055/452>
- González, N. (2019). *Diseño de un sistema de información para la creación de un modelo dinámico del mercado inmobiliario colombiano.* <https://riunet.upv.es/handle/10251/128241>
- Hidalgo, C. (2021). *Pandemia: Tendencias en el mercado y oportunidades para desarrollar nuevos productos inmobiliarios : proyecto de almacenamiento para e-commerce y despachos en punto estratégico (Dark Store).* <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/186830>
- Kincade, A., Labra, D., y Lubiano, F. (2011). Análisis del mercado inmobiliario: — Perspectivas de crecimiento en Chile y América Latina. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108076>
- Muñoz, J. (2024). *Plan de negocio para empresa de promoción inmobiliaria en el sector residencial prime de Lima, Perú* [Master thesis, Universitat Politècnica de Catalunya]. <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/416411>
- Obaid, M. (2003). Eficiencia en tasaciones dentro del mercado inmobiliario. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108242>
- Palacio, A. (2018). *Desarrollo de un modelo de marketing experiencial en plataformas digitales para la empresa Marketing Inmobiliario en la ciudad de Bogotá.* <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/9177>

- Parnreiter, C. (2016). La producción de los espacios de la ciudad global: Planificación estratégica, megaproyectos y las «necesidades» de mercado inmobiliario. *Revista de geografía Norte Grande*, 64, 151-166. <https://doi.org/10.4067/S0718-34022016000200010>
- Quiroz J., y Rizo, D. (2023). Componentes estratégicos en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial en organizaciones inmobiliarias ecuatorianas. 593 Digital Publisher CEIT, 8(1), 162-173.
- Ulloa, I. (2015). El modelo de responsabilidad social empresarial como estrategia en el sector inmobiliario en el Ecuador | Saber, Ciencia y Libertad. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/875>

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**Encuesta dirigida a comerciantes del sector urbano del cantón Ibarra**

Objetivo: Realizar un estudio de mercado con el objeto de cuantificar la demanda insatisfecha de servicios inmobiliarios dentro del sector comercial.

Preguntas sociodemográficas**Edad**

18-26 () 27-35 () 36-45 ()
 46-54 () 55-64 () 65 o más ()

Género: Masculino () Femenino ()

Nivel de instrucción

Primaria () Secundaria () Superior ()

Tiempo que tiene su negocio activo

Menos de un año () 1 a 3 años ()
 4 a 6 años () 7 a 9 años ()
 10 a 12 años () Más de 12 años ()

Nivel de ingresos

Menos 460 ()
 De 460 – 860 ()

De 861- 1260 ()

1261 – 1500 ()

Más de 1500 ()

Cuestionario

- 1. ¿Actualmente, cómo califica el estado de su local comercial en términos de infraestructura?**
 - a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Aceptable
 - d) Deficiente
 - e) Muy deficiente

- 2. ¿Con qué frecuencia ha buscado cambiar de local comercial en los últimos 5 años?**
 - a) Nunca
 - b) Rara vez
 - c) Algunas veces
 - d) A menudo
 - e) Muy a menudo

- 3. ¿Está satisfecho con el tamaño de su actual local comercial para las necesidades de su negocio?**
 - a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Neutral
 - d) Insatisfecho
 - e) Muy insatisfecho

- 4. Actualmente tiene inconvenientes en su local comercial, tales como:**
 - a) Inseguridad
 - b) Local pequeño
 - c) Deterioro del local
 - d) Poca afluencia de personas
 - e) Mucha competencia
 - f) Precio elevado de alquiler
 - g) Ninguna

5. **¿Qué tan fácil fue encontrar un local adecuado para su negocio en el momento de su búsqueda?**
- a) Muy fácil
 - b) Fácil
 - c) Moderadamente difícil
 - d) Difícil
 - e) Muy difícil
6. **¿Qué importancia le da a la proximidad de su local comercial a los principales centros de comercio de Ibarra?**
- a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) Moderadamente importante
 - d) Poco importante
 - e) No es importante
7. **¿Ha tenido dificultades para encontrar un local con la ubicación adecuada para su negocio?**
- a) Nunca
 - b) Rara vez
 - c) Algunas veces
 - d) A menudo
 - e) Siempre
8. **¿Qué factores considera más importantes al elegir un local comercial?**
- a) Precio
 - b) Tamaño del local
 - c) Ubicación
 - d) Infraestructura
 - e) Cercanía a clientes
 - f) Seguridad
9. **¿Ha considerado cambiarse de local comercial debido a un aumento en los costos de arrendamiento?**
- a) Sí
 - b) No
10. **¿Considera que existen una gran variedad de locales comerciales en el sector urbano para colocarse un negocio?**
- a) Mucha variedad

- b) Moderadamente
- c) Poca variedad
- d) Limitada variedad
- e) No existe

11. ¿Qué tan dispuesto estaría a cambiarse de local comercial que satisfaga mejor las necesidades de su negocio?

- a) Muy dispuesto
- b) Dispuesto
- c) Poco dispuesto
- d) Nada dispuesto
- e) Indispuesto

12. ¿Ha recurrido a servicios inmobiliarios (agencias, corredores) para encontrar un local comercial?

- a) Siempre
- b) A menudo
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

13. ¿Qué tan satisfecho está con los servicios inmobiliarios que ha utilizado para encontrar locales comerciales?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Neutral
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

14. ¿Estaría dispuesto a recurrir a los servicios de una inmobiliaria que le ayude a conseguir un mejor local comercial bajo sus expectativas y requerimientos?

- a) Si
- b) No

15. ¿Estaría dispuesto a adquirir un nuevo local comercial?

- Si
- No

16. En caso de que esté dispuesto en adquirir un nuevo local comercial, este sería:

- a) Comprado

- b) Arrendado
- c) En anticresis

17. En caso de adquirir un nuevo local comercial ¿Qué tipo dimensiones requeriría?

- a) Locales pequeños (menos de 50 m²)
- b) Locales medianos (50-100 m²)
- c) Locales grandes (más de 100 m²)
- d) Variedad de tamaños según las necesidades del cliente

ANEXO B

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



Encuesta dirigida a propietarios de inmobiliarias del cantón Ibarra

Objetivo: Realizar un estudio de mercado con el objeto de cuantificar la demanda insatisfecha de servicios inmobiliarios dentro del sector comercial.

Preguntas sociodemográficas

Edad

18-26 () 27-35 () 36-45 ()

46-54 () 55-64 () 65 o más ()

Género: Masculino () Femenino ()

Tiempo que tiene su inmobiliaria

Menos de un año () 1 a 3 años ()

4 a 6 años () 7 a 9 años ()

10 a 12 años () Más de 12 años ()

Cuestionario

1. ¿Cuál es la principal motivación para la construcción de inmuebles en su empresa?

- a) Demanda creciente
- b) Rentabilidad del sector
- c) Diversificación de portafolio
- d) Desarrollo urbano en la zona

2. ¿Qué tipo de inmuebles se dedica a construir?

- a) Viviendas
- b) Locales comerciales

- c) Edificios institucionales
 - d) Otros
3. **En caso de construir locales comerciales ¿Qué tipo de locales comerciales ofrece su inmobiliaria?**
- e) Locales pequeños (menos de 50 m²)
 - f) Locales medianos (50-100 m²)
 - g) Locales grandes (más de 100 m²)
 - h) Variedad de tamaños según las necesidades del cliente
4. **¿Cuántos proyectos de locales comerciales ha desarrollado su inmobiliaria en los últimos 5 años?**
- a) Ninguno
 - b) 1-3 proyectos
 - c) 4-6 proyectos
 - d) Más de 6 proyectos
5. **¿Cuántos locales comerciales tiene a disposición en este año?**
- a) Ninguno
 - b) 1
 - c) 2
 - d) 3
 - e) 4
 - f) 5
 - g) Más de 5
6. **¿Qué tipo de locales comerciales tiene actualmente?**
- a) En arriendo
 - b) Anticresis
 - c) Venta
7. **¿Cuál es el tamaño promedio de los locales comerciales que comercializa?**
- d) De 10 a 30m²
 - e) De 31 a 50m²
 - f) De 51 a 70m²
 - g) Más de 71m²
8. **¿Cuál es el principal sector económico al que se destinan los locales comerciales que construye su inmobiliaria?**
- a) Comercio minorista

- b) Restaurantes
- c) Servicios profesionales
- d) Entretenimiento y ocio
- e) Otros

9. **¿Califique de acuerdo al nivel de importancia la condición para seleccionar un local comercial, tomando en cuenta que 1 es nada importante y 5 es muy importante?**

| Característica | Insignificante | Nada importante | Poco importante | Importante | Muy importante |
|-------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ubicación estratégica | | | | | |
| Diseño y funcionalidad | | | | | |
| Precio competitivo | | | | | |
| Facilidades de financiamiento | | | | | |

10. **¿Cómo describe la demanda de locales comerciales en su zona en los últimos 2 años?**

- a) Alta y constante
- b) Moderada pero estable
- c) Baja y con tendencia a decrecer
- d) Muy baja o inexistente

11. **¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento que utilizan sus compradores?**

- a) Créditos bancarios
- b) Pago al contado
- c) Inversionistas privados
- d) Créditos de cooperativas o entidades de financiamiento alternativo

12. **¿Qué tipo de locales comerciales tienen mayor rotación de venta en su inmobiliaria?**

- a) Locales en centros comerciales

- b) Locales en zonas comerciales
- c) Locales en áreas residenciales
- d) Locales en parques empresariales o industriales

13. ¿Qué influencia tiene el precio del metro cuadrado en la decisión de los compradores de locales comerciales?

- a) Decisiva, es el principal factor
- b) Importante, pero no el único
- c) Moderada, hay otros factores más relevantes
- d) Poco importante, depende más de la ubicación y características del local

14. ¿Cuáles locales comerciales considera que tiene mayor demanda?

- a) Compra
- b) Arriendo
- c) Anticresis

ANEXO C



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020
 FACULTAD DE POSGRADO



Oficio nro. UTN-DP-2024-0068-O

Ibarra, 10 de diciembre de 2024

ASUNTO: Requerimiento de información.

Magíster
 Álvaro Castillo Aguirre
ALCALDE GAD IBARRA

De mi consideración:

Solicito de manera comedida se brinde las facilidades de información de la institución que usted dirige referente a: *catastro actualizado de comerciantes registrados para operar en la zona urbana del cantón Ibarra, cuya actividad económica se centre en el comercio*, al ingeniero Julio Hernán Duque Cuero, estudiante de la maestría en Administración de Empresas mención Competitividad y Gestión de la Calidad, que se encuentra desarrollando su proyecto de trabajo de grado orientado a: **“PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA EL SECTOR COMERCIAL DEL MERCADO INMOBILIARIO DEL CANTÓN IBARRA”**.

La información que se solicita será eminentemente con fines académicos y de investigación.

Atentamente,
CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO



Dra. Lucía Yépez Vásquez, Msc.
DECANA

LYV/me.romo

ANEXO D



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020
 FACULTAD DE POSGRADO



Oficio nro. UTN-DP-2024-0069-O

Ibarra, 10 de diciembre de 2024

ASUNTO: Requerimiento de información.

Magíster
 Álvaro Castillo Aguirre
ALCALDE GAD IBARRA

De mi consideración:

Solicito de manera comedida se brinde las facilidades de información de la institución que usted dirige, referente a: *catastro (cantidad) de profesionales arquitectos e ingenieros civiles, registrados y hábiles para ejercer la profesión en el cantón Ibarra de acuerdo con el "registro profesional" emitido por la municipalidad*, al ingeniero Julio Hernán Duque Cuero, estudiante de la maestría en Administración de Empresas mención Competitividad y Gestión de la Calidad, que se encuentra desarrollando su proyecto de trabajo de grado orientado a: **"PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA EL SECTOR COMERCIAL DEL MERCADO INMOBILIARIO DEL CANTÓN IBARRA"**.

La información que se solicita será eminentemente con fines académicos y de investigación.

Atentamente,
CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO



Dra. Lucía Yépez Vásquez, Msc.
DECANA

LYV/me.romo

ANEXO E



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020
 FACULTAD DE POSGRADO



Oficio nro. UTN-DP-2024-0071-O

Ibarra, 10 de diciembre de 2024

ASUNTO: Requerimiento de información.

Arquitecto
 Iván Hinojosa
**PRESIDENTE COLEGIO
 ARQUITECTOS DE IMBABURA**

De mi consideración:

Solicito de manera comedida se brinde las facilidades de información de la institución que usted dirige, referente a: *la implementación del instrumento para recolección de datos tipo "encuesta digital" dirigida a promotores inmobiliarios, a través de su canal de difusión "chat oficial de Whatsapp"*, al ingeniero Julio Hernán Duque Cuero, estudiante de la maestría en Administración de Empresas mención Competitividad y Gestión de la Calidad, que se encuentra desarrollando su proyecto de trabajo de grado orientado a: **"PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA EL SECTOR COMERCIAL DEL MERCADO INMOBILIARIO DEL CANTÓN IBARRA"**.

La información que se solicita será eminentemente con fines académicos y de investigación.

Atentamente,
CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO



Dra. Lucía Yépez Vásquez, Msc.
DECANA

LYV/me.romo

ANEXO F



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020
 FACULTAD DE POSGRADO



Oficio nro. UTN-DP-2024-0072-O

Ibarra, 10 de diciembre de 2024

ASUNTO: Requerimiento de información.

Ingeniero
 José Aguirre
**PRESIDENTE COLEGIO
 INGENIEROS CIVILES DE IMBABURA**

De mi consideración:

Solicito de manera comedida se brinde las facilidades de información de la institución que usted dirige, referente a: *la implementación del instrumento para recolección de datos tipo "encuesta digital" dirigida a promotores inmobiliarios, a través de su canal de difusión "chat oficial de Whatsapp"*, al ingeniero Julio Hernán Duque Cuero, estudiante de la maestría en Administración de Empresas mención Competitividad y Gestión de la Calidad, que se encuentra desarrollando su proyecto de trabajo de grado orientado a: **"PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA EL SECTOR COMERCIAL DEL MERCADO INMOBILIARIO DEL CANTÓN IBARRA"**.

La información que se solicita será eminentemente con fines académicos y de investigación.

Atentamente,
CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO



Dra. Lucía Yépez Vázquez, Msc.
DECANA

LYV/me.romo

ANEXO G



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020
 FACULTAD DE POSGRADO



Oficio nro. UTN-DP-2024-0073-O

Ibarra, 10 de diciembre de 2024

ASUNTO: Requerimiento de información.

Abogado
 Ramiro Aguilar
**PRESIDENTE CAMARA DE COMERCIO
 Y PRODUCCIÓN DE IBARRA**

De mi consideración:

Solicito de manera comedida se brinde las facilidades de información de la institución que usted dirige, referente a: *la implementación del instrumento para recolección de datos tipo "encuesta digital" dirigida a comerciantes, a través de su canal de difusión "chat oficial de Whatsapp"*, al ingeniero Julio Hernán Duque Cuero, estudiante de la maestría en Administración de Empresas mención Competitividad y Gestión de la Calidad, que se encuentra desarrollando su proyecto de trabajo de grado orientado a: **"PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA EL SECTOR COMERCIAL DEL MERCADO INMOBILIARIO DEL CANTÓN IBARRA"**.

La información que se solicita será eminentemente con fines académicos y de investigación.

Atentamente,
CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO



Dra. Lucía Yépez Vásquez, Msc.
DECANA

LYV/me.romo

ANEXO H

Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
San Miguel de Ibarra



ALCALDÍA
IBARRA

Oficio Nro. IMI-PDT-2024-05552-O

Ibarra, 19 de diciembre de 2024

Asunto: Información de catastro del registro profesional.

Señora
Lucía Cumanda Yezpe Vasquez
En su Despacho

De mi consideración:

En atención al trámite N.º 25480-E mediante petición de la Sra. Dra. Lucía Yépez Vásquez, quien solicita se facilite del archivo de la Dirección de Gestión de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el catastro de registro profesional, denominado "ARQUITECTOS, INGENIEROS CIVILES Y ESPECIALIDAD A FIN."; en cumplimiento *al Art.18 de la Constitución de la República (Acceder libremente a la información generada en instituciones públicas o en las privadas que manejen fondos del estado o realicen funciones del estado.)* me permito informarle que revisados los archivos físicos y digitales del sistema BYPROS que se maneja en la Unidad de Administración Urbana y Titularización, **SI** se encontró, los registros profesionales.

Se adjunta: un CD-RW con 318 registros.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Msc. Erika Sofía Potosí Pilataxi
DIRECTORA DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Referencias:
- IMI-AC-2024-25480-E

Anexos:
- 2024_12_12_11_53_47.pdf

sg

ANEXO I

Oficio Nro. IMI-DGF-2024-00386-O

Ibarra, 16 de diciembre de 2024

Asunto: INFORMACION DEL REGISTRO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Señora
Lucía Cumanda Yopez Vasquez
En su Despacho

De mi consideración:

En respuesta al Documento No. IMI-AC-2024-25479-E, en el que solicita el catastro actualizado de comerciantes registrados para operar en la zona urbana del Cantón Ibarra, me permito informar que la información se encuentra publicada en el portal tributario de la página web del GADM de Ibarra en el siguiente link.
<https://www.ibarra.gob.ec/site/portal-tributario/catastro-actividades-economicas/>.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Ing. Yanelva Verónica Benavides Flores
DIRECTORA FINANCIERA

Referencias:
-IMI-AC-2024-25479-E

Anexos:
-2024_12_12_11_51_57.pdf

sr

ANEXO J

Catastro comerciantes cantón Ibarra, parroquias Urbanas.

Autoguardado Registro-de-Actividades-Economicas - Modo de compatibil... + Se guardó en Esta PC

Buscar

Archivo Inicio Insertar Trazo Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Automatizar Ayuda Acrobat Diseño de tabla Comentarios Compartir

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición Complementos Analizar datos

A30 PERSONA NATURAL INFORMAL

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|------|---|------------|---|--------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | Tipo Persona | Código CIU | Actividad | Fecha Constitución | Fecha Registro | | | | | | | |
| 30 | PERSONA NATURAL INFORMAL | G4771.11 | ROPA | 01/01/2003 | 11/10/2004 | | | | | | | |
| 55 | PERSONA NATURAL | G4711.01 | TIENDA | | 02/01/2024 | | | | | | | |
| 58 | PERSONA NATURAL | G4711.01 | TIENDA | | 01/07/2024 | | | | | | | |
| 128 | PERSONA NATURAL | G4711.01 | TIENDA | | 01/07/2024 | | | | | | | |
| 291 | PERSONA NATURAL | G4711.01 | TIENDA | | 03/07/2024 | | | | | | | |
| 331 | PERSONA NATURAL | G4759.01 | MUEBLES Y COLCHONES | | 05/01/2024 | | | | | | | |
| 383 | PERSONA NATURAL | G4771.11 | VENTA DE PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO | | 05/01/2024 | | | | | | | |
| 679 | PERSONA NATURAL | G4719.00 | BAZAR PEQUEÑO MEDIANO OTROS PRODUCTOS EQUIPO MUEBLES DE OFICINA T | | 28/02/2013 | | | | | | | |
| 801 | SOCIEDAD | G4772.02 | TIENDA NATURISTA OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS | | 16/05/2019 | | | | | | | |
| 854 | PERSONA NATURAL | G4711.01 | TIENDA | | 06/03/2015 | | | | | | | |
| 874 | PERSONA NATURAL | G4741.13 | CELULARES Y ACCESORIOS | | 29/01/2019 | | | | | | | |
| 886 | PERSONA NATURAL | G4771.11 | VENTA PRENDAS DE VESTIR | | 19/03/2012 | | | | | | | |
| 888 | PERSONA NATURAL | G4771.11 | VENTA DE ROPA | | 06/01/2017 | | | | | | | |
| 889 | PERSONA NATURAL | G4771.11 | VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR | | 18/03/2019 | | | | | | | |
| 1160 | PERSONA NATURAL | G4711.01 | TIENDA | | 04/07/2024 | | | | | | | |
| 1361 | PERSONA NATURAL | G4719.00 | BAZAR PEQUEÑO MEDIANO OTROS PRODUCTOS EQUIPO MUEBLES OFICINA TAR. | | 06/12/2011 | | | | | | | |
| 1381 | PERSONA NATURAL | G4772.01 | FARMACIA | | 04/07/2024 | | | | | | | |
| 1388 | PERSONA NATURAL | G4771.11 | VENTA DE PRENDAS DE VESTIR | | 31/03/2014 | | | | | | | |
| 1822 | PERSONA NATURAL OBLIGADA A CONTABILIDAD | G4641.21 | BOUTIQUE | | 17/04/2014 | | | | | | | |
| 1965 | SOCIEDAD | G4759.05 | VENTA DE ARTICULOS PARA EL HOGAR | | 16/04/2019 | | | | | | | |
| 2002 | PERSONA NATURAL | G4771.11 | ROPA | | 14/06/2016 | | | | | | | |
| 2010 | PERSONA NATURAL | G4771.11 | VENTA DE ROPA Y CALZADO | | 28/03/2011 | | | | | | | |
| 2012 | PERSONA NATURAL | G4641.21 | VENTA PRENDAS DE VESTIR | | 19/06/2014 | | | | | | | |
| 2035 | PERSONA NATURAL | G4771.11 | ROPA | | 05/01/2024 | | | | | | | |
| 2047 | PERSONA NATURAL INFORMAL | G4771.21 | CALZADO | | 08/07/2024 | | | | | | | |
| 2052 | PERSONA NATURAL INFORMAL | G4719.00 | BAZAR | | 08/07/2024 | | | | | | | |
| 2054 | PERSONA NATURAL | G4772.01 | FARMACIA | | 09/07/2024 | | | | | | | |
| 2077 | PERSONA NATURAL | G4711.01 | TIENDA | | 10/07/2024 | | | | | | | |
| 2112 | PERSONA NATURAL | G4771.11 | ROPA | | 29/11/2012 | | | | | | | |

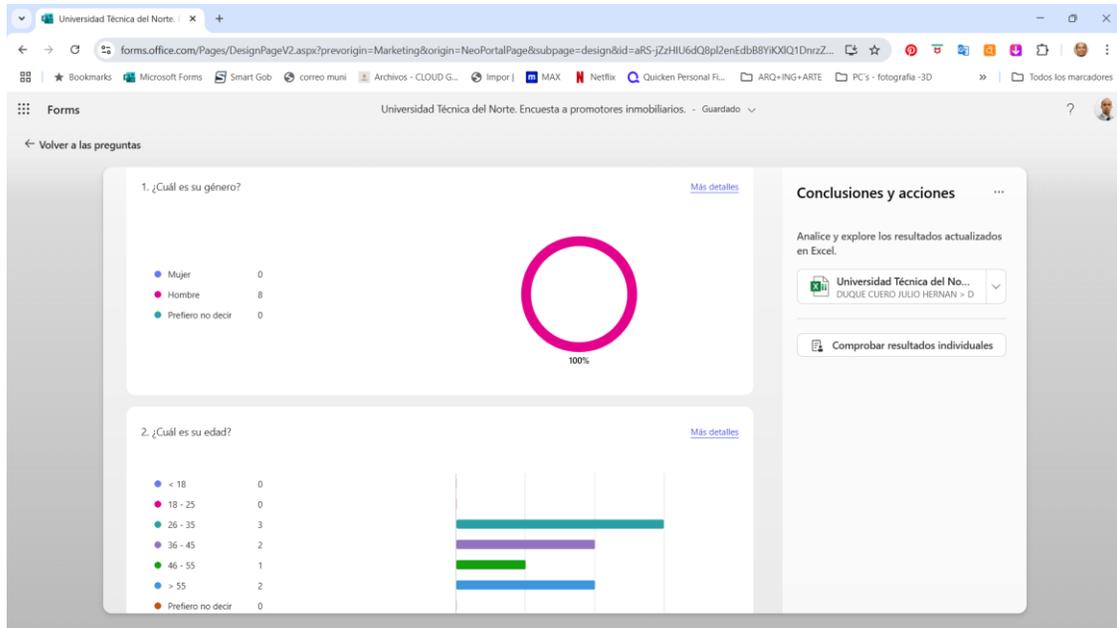
CONSULTA

Recuento: 3001

100%

ANEXO K

Resultado encuestas comerciantes, plataforma Microsoft Forms.



ANEXO L

Resultado encuestas promotores, plataforma Microsoft Forms.

