



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO**

**EXTERIOR**

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**TESIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del Título de:**

**Ingenieros en Finanzas**

***TEMA:*** “Estudio Económico Financiero del mercado inmobiliario, para la Mutualista Pichincha en la Ciudad de Riobamba “período 2011-2012”

**AUTORES**

**MARCO JANUARIO ACERO BUÑAY**

**HOLGER OSWALDO CAMPOVERDE CHUQUIRIMA**

**Riobamba – Ecuador**

**2013**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Nosotros; Director y Miembro del Tribunal de la Tesis titulada; “ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO DEL MERCADO INMOBILIARIO, PARA LA MUTUALISTA PICHINCHA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA “PERÍODO 2011-2012”

**CERTIFICAMOS:** que el presente estudio investigativo ha sido desarrollado en su totalidad por los autores y prolijamente revisado.

Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Raúl Andrade Merino

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Las ideas plasmadas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

**MARCO JANUARIO ACERO BUÑAY.**

**HOLGER OSWALDO CAMPOVERDE CHUQUIRIMA.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por haber iluminado mi camino, fortaleciendo mi espíritu y mente para tener la suficiente inteligencia, paciencia y sabiduría para vencer todos los obstáculos y lograr las metas que me he propuesto.

A mis padres y hermanas por el amor, comprensión, ternura y apoyo incondicional que me han brindado y por las enseñanzas acerca de las cosas importantes de la vida.

**Holger Oswaldo Campoverde Ch.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la capacidad y salud necesaria para lograr esta meta tan importante en mi vida, a mis padres que son la base fundamental en mi vida, por haberme brindado el apoyo incondicional, comprensión, paciencia, sobre todo el amor y que día a día fueron testigos del esfuerzo y sacrificio que tuve que realizar para cumplir un objetivo más en mi vida profesional.

**Marco Januario Acero Buñay.**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarnos la oportunidad de formar parte de ésta Prestigiosa Institución, a la cual hemos pertenecido durante esta etapa de profesionalización.

A la Facultad de Administración de Empresas por ofrecer la alternativa de profesionalizarnos en la carrera de Ingeniería en Finanzas entregándonos conocimientos, normas y valores que permanecerán por toda una vida.

A la Escuela de Ingeniería en Finanzas y Comercio Exterior que a través de sus autoridades y docentes, nos han sabido transmitir desinteresadamente sus conocimientos profesionales y personales transformándose a la vez en amigos y maestros.

Al Ing. Víctor Betancourt, Director de Tesis, al Ing. Raúl Andrade, Miembro del Tribunal quienes nos han impartido sus sabios consejos, tiempo, dedicación, ayuda y orientación para la realización de la presente investigación que ponemos a vuestra consideración.

A todos los catedráticos quienes nos impartieron sus conocimientos durante nuestra vida politécnica.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.	1
<b>Capítulo I</b>	
1. Generalidades de la Mutualista Pichincha Riobamba.	3
1.1. Antecedentes.	3
1.2. Reseña histórica.	4
1.3. Naturaleza legal.	5
1.4. Mercado objetivo, productos y servicios.	5
1.4.1. Ahorro programado.	6
1.4.2. Mupi cel.	6
1.4.3. Protección inteligente.	6
1.4.4. Plan dental.	6
1.5. Cultura organizacional.	7
1.6. Ubicación geográfica.	8
1.7. Estructura administrativa.	9
1.8. Visión.	9
1.9. Misión.	10
1.10. Objetivos.	10
<b>Capítulo II</b>	
2. Diagnóstico de la Mutualista Pichincha Riobamba.	11
2.1. Análisis del macro entorno.	11
2.1.1. Factores económicos.	12
2.1.2. Factores sociales.	12
2.1.3. Factores naturales.	12
2.1.4. Factores del medio ambiente.	12
2.1.5. Factores políticos, gubernamentales y legales.	12
2.1.6. Factores tecnológicos.	13
2.1.7. Factores de competencia.	13
2.2. Identificación de los factores clave del medioambiente externo.	13
2.3. Mercado inmobiliario.	29
2.3.1. En el Ecuador.	29
2.3.2. En la ciudad de Riobamba.	30

2.3.2.1. El crédito para vivienda.	33
2.3.2.2. Desarrollo de la vivienda en Riobamba.	34
2.3.2.3. Nivel socioeconómico al que van dirigidos los proyectos de la oferta inmobiliaria actual.	41
2.3.2.4. Análisis de la oferta inmobiliaria.	45
2.3.2.5. Fortalezas y debilidades.	53
2.3.2.6. Análisis de la demanda.	54
2.3.2.6.1. Tendencia de la vivienda en la ciudad de Riobamba.	54
2.3.2.6.2. Perfil de clientes potenciales.	55
2.3.2.6.3. Nivel de ingresos económicos.	55
2.3.2.6.4. Capacidad de pago.	57
2.3.2.6.5. Preferencia del mercado objetivo.	57
2.3.2.7. Conclusión de las encuestas.	59
2.4. Determinación de Factores Estratégicos Externos.	60
2.4.1. Capacidad de respuesta de Mutualista Pichincha a los factores estratégicos externos.	63
2.5. Análisis del micro entorno.	65
2.5.1. Estructura orgánica.	65
2.5.2. Recursos Humanos.	66
2.5.3. Empleados.	67
2.5.4. Vehículos, equipos.	68
2.5.5. Instalaciones.	68
2.5.6. Proveedores.	68
2.5.7. Diagnóstico Interno.	70
Identificación de factores claves del micro-entorno.	70
Administración.	70
Talento humano.	71
Administrativo.	74
Clientes.	75
Proveedores.	76
2.6. Determinación de factores estratégicos internos.	77
Matriz de prioridades de los factores estratégicos internos.	77



Perfil estratégico del impacto organizacional.	78
Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos.	80
2.7. Análisis FODA.	82
2.8. Análisis Financiero.	84
2.8.1. Fundamentación.	84
2.8.2. Balance General.	84
2.8.3. Estado de Pérdidas y Ganancias.	84
2.8.4. Objetivos del Análisis Financiero.	84
2.8.5. Usuarios del Análisis Financiero.	84
2.8.6. Instrumentos del Análisis Financiero.	85
2.8.7. Estados Financieros Comparativos.	86
2.8.9. Análisis e Interpretación de Indicadores Financieros.	89
2.8.9.1. Análisis Horizontal.	89
• Balance General.	89
• Estado de Resultados.	91
2.8.9.2. Indicadores de Gestión Financieros.	92
<b>Capítulo III</b>	
3. Antecedentes de la propuesta.	96
3.1. Aspectos económicos.	96
3.2. Aspectos financieros.	96
3.3. Desarrollo de la propuesta.	97
3.3.1. Estrategias Económicas.	98
3.3.1.1. Convenios inter institucionales con diferentes cooperativas de buses y de taxis.	98
3.3.1.2. Estrategia para búsqueda de nuevos clientes mediante la aplicación de marketing de voz.	100
3.3.1.3. Motivación y Desarrollo del Personal.	102
3.3.1.4. Presentar nuevas aplicaciones de técnicas y modelos de planes habitacionales lo que permitirá marcar la diferencia con nuestros competidores.	105
3.3.2. Estrategias Financieras.	108
3.3.2.1. Estrategia de Cobranza y Recuperación.	108

## **Capítulo IV**

4. Conclusiones y Recomendaciones.	117
4.1. Conclusiones.	117
4.2. Recomendaciones.	118
Resumen.	120
Summary.	121
Bibliografía.	122
Anexos.	124

## **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Identificación de los factores claves del medioambiente externo: Económicos.	14
2	Identificación de los factores claves del medioambiente externo: Sociales.	16
3	Identificación de los factores claves del medioambiente interno: Políticos.	19
4	Identificación de los factores claves del medioambiente externo: socioeconómico.	21
5	Identificación de los factores claves del medioambiente externo: Tecnológicos.	23
6	Identificación de los factores claves del medioambiente externo: Ecológicos.	24
7	Identificación de los factores claves del medioambiente externo: Demográficos.	28
8	Proyectos habitacionales, oferta inmobiliaria ciudad de Riobamba.	35
9	Nivel socioeconómico de la oferta inmobiliaria en Riobamba.	44
10	Análisis comparativo de la oferta inmobiliaria en la ciudad de Riobamba.	51
11	Calificación de las características de las viviendas de la oferta en Riobamba.	52
12	Tendencia de la vivienda en la ciudad de Riobamba.	55
13	Prioridades de factores externos de la empresa mutualista pichincha.	59
14	Perfil estratégico de impacto a mutualista pichincha.	60
15	Perfil estratégico del impacto organizacional.	63
16	Identificación de factores claves del micro entorno: administración.	68
17	Identificación de factores claves del micro entorno: talento humano.	69
18	Identificación de factores claves del micro entorno: administrativo.	72
19	Identificación de factores claves del micro entorno: clientes.	73
20	Identificación de factores claves del micro entorno: proveedores.	74
21	Matriz de prioridades de factores claves internos de mutualista pichincha.	75

22	Perfil estratégico del impacto organizacional.	76
23	Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos.	78
24	Análisis FODA	80
25	Estrategias económicas y su impacto en la mutualista.	95
26	Presupuesto para la implementación la estrategia; convenios institucionales.	98
27	Impacto de la estrategia; estrategia de marketing de voz.	99
28	Presupuesto para la implementación de la estrategia; marketing de voz.	100
29	Impacto en la Mutualista de la estrategia; Motivación y desarrollo personal.	101
30	Presupuesto para la implementación de la estrategia; motivación y desarrollo.	102
31	Impacto de la estrategia; Nuevas técnicas y modelos de planes habitacionales.	105
32	Presupuesto para estrategia; Nuevas técnicas modelos de planes habitacionales.	106
33	Impacto en la mutualista de la estrategia: de cobranza y recuperación.	113
34	Presupuesto para la estrategia: de cobranza y recuperación.	114
35	Impacto de las estrategias en el balance general y el estado de resultado.	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1	Volumen total de créditos vivienda nacional.	33
2	Tendencia de la vivienda en la ciudad de Riobamba.	54
3	Nivel de ingresos económicos.	56
4	Impacto a Mutualista Pichincha.	61

## INDICE DE FOTOGRAFIAS

No.	Título	Pág.
1	Proyectos Riobamba.	40
2	Proyectos Riobamba.	41
3	Ubicación de los proyectos de la oferta.	42
4	Portón Europeo.	46
5	Los Manzanares.	47
6	Conjunto Vista Hermosa.	48
7	Casas Lican.	49
8	Departamentos Ana Pau.	49

9	Urbanización San Rafael.	50
10	Modelo de la publicidad para Buses.	96
11	Modelo de tarjetas de presentación para Taxis.	97
12	Modelos innovadores.	104

## **INTRODUCCIÓN**

El mercado inmobiliario constituye en nuestro país uno de los mercados más importantes y con un crecimiento constante en los últimos años por lo mismo que todas las instituciones financieras del país tanto públicas como privadas, son participantes directos de este mercado y constituyen un apoyo importante para las familias debido a que brindan el financiamiento necesario para la adquisición de dicho bien, ya que por su elevado costo resulta complicado que se lo pueda adquirir de manera inmediata.

Este crecimiento está dado a nivel de todo el país aunque en algunas provincias el crecimiento es mayor debido a que varios factores interactúan de manera diferente en cada región constituyendo de esta manera que cada región dependa en sí de los factores que directamente influyen en el comportamiento de este mercado. Tales como la migración, aumento poblacional, mayor afluencia de visitantes locales y extranjeros, y facilidades de crédito.

Por otro lado ser mutualista es formar parte de un grupo de personas que participan en la protección mutua de todos sus miembros, sin ningún tipo de afán de lucro, de forma que las ganancias revierten directamente en las mutualistas obteniendo unas mejores prestaciones. Las mutualistas fueron creadas por un grupo de personas que decidió asociarse y ahorrar para hacer que su dinero les dé la posibilidad de acceder a créditos. A diferencia de los bancos, carecen de accionistas dueños del patrimonio conformado. Los asociados tienen derecho de recuperar sus ahorros más los intereses, pero no el patrimonio, que es recapitalizado.

Dirigidas a cubrir con los requerimientos de vivienda, el 80% de la cartera de las mutualistas está conformado por créditos hipotecarios y el 20% restante es de préstamos para bienestar familiar o equipamiento de los inmuebles, todas estas situaciones se las aborda en el primer capítulo.

Creemos que todas las empresas dedicadas a brindar créditos para este sector deben tener una herramienta que brinde el conocimiento y la información necesaria a cerca del

comportamiento del mercado, sus oportunidades dentro de él y sus amenazas por ello en el capítulo segundo se realiza el análisis correspondiente al macro y micro entorno, situación que nos deja ver las fortalezas y amenazas a las que puede ser objeto la organización.

Finalmente en un capítulo tres se establece la propuesta la misma que sustenta la manera de brindar un servicio de calidad el mismo que proporcione todas las facilidades necesarias para lograr cubrir con las necesidades de vivienda de la localidad, así el presente trabajo proveerá de manera oportuna toda la información económico financiera para la Mutualista Pichincha con sede en la ciudad de Riobamba, necesaria para la toma de decisiones que ayuden a brindar un mejor servicio mediante el mejoramiento en las formas de financiamiento para sus clientes.

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES MUTUALISTA PICHINCHA RIOBAMBA**

#### **1.1. Antecedentes**

Para MUTUALISTA PICHINCHA, la responsabilidad social no es un fin, es una visión de negocio, es lo que nos impulsa a servir a los clientes, a comprometernos con los colaboradores, a aliarnos con los proveedores, a solidarizarnos con la comunidad, a aproximarnos a los competidores, a respetar y valorar el medioambiente; es decir, a **CONSTRUIR, EN CONJUNTO, UN PORVENIR.**

En el año 2010, el entorno económico y político del país fue más estable comparado con el año 2009.

El PIB creció en un 3.6%, la inflación fue del 3.3% y los indicadores de desempleo (6.11%) y subempleo (43.7%) presentaron alguna mejoría. Sin embargo, las balanzas comercial y fiscal seguían presentando resultados negativos.

Por su lado, el PIB del sector financiero creció en un 6%, y los depósitos y activos totales se incrementaron en alrededor del 18%, muy superiores al crecimiento de la economía, lo cual denota claramente que el sector se encuentra en una fase de franca recuperación de la confianza del público y que generó un importante aporte a la dinamización de las actividades económicas en el país.

De igual forma, para el sector inmobiliario de la vivienda, el año 2010 retomó el crecimiento sostenido que venía presentando en el 2007 y 2008, alentado por varios factores: recuperación de la crisis económica mundial, mejora de las remesas de los emigrantes; pero sobre todo, por la disponibilidad del crédito hipotecario en la banca privada, una agresiva intervención del IESS en el otorgamiento de este tipo de créditos a sus afiliados y la inyección de recursos por parte del Gobierno a través de la banca pública.

En este contexto, Mutualista Pichincha experimentó un dinamismo importante que le permitió recuperar los niveles de actividad y resultados de los años 2007 y 2008.

Desde el ámbito interno, resaltamos la realización de la planeación estratégica para el período 2010-2012.

En talleres de trabajo con la participación activa de Gerentes, Directores y miembros del Directorio, revisamos nuestra filosofía institucional y reformulamos la visión y misión, para que representen de mejor manera nuestro enfoque.

## **1.2. Reseña Histórica**

Las mutualistas son instituciones financieras que captan recursos para destinarlos a planes de vivienda y facilitar a la comunidad el derecho de tener un techo donde vivir, que busca el desarrollo de la comunidad.

En la ciudad de Riobamba para el año 2002 existían 2 Mutualistas, la Mutualista Chimborazo y la Pichincha; por problemas económicos que tuvo la Mutualista Chimborazo fue absorbida por la Mutualista Pichincha, desde entonces en esta ciudad opera únicamente la mutualista en referencia, cuyo gerente en la actualidad es el Ingeniero Raúl Andrade.

La oficina matriz de la Mutualista Pichincha está en la ciudad de Quito, cuenta con 25 agencias propias distribuidas en 13 ciudades del país, además de una red de 30 cajeros automáticos y acceso a la red Cirros Barred en el ámbito nacional e internacional y 61 puntos de atención a través de las oficinas servipagos, excepto Guaranda y las provincias del Oriente.

De igual forma, a través de su socio comercial Unión Andina, cuenta con puntos de atención comercial en España (Madrid y Barcelona), EEUU (New York y Newark) e Italia (Génova), para atender la demanda de vivienda de los compatriotas en el exterior.

Para su capital la Mutualista se especializa en originar cartera de vivienda la cual es de 15'373.781 USD en Riobamba.



El sector económico al cual atiende la Mutualista es a los clientes de perfil medio-bajo y medio-alto, se otorga el 70% del costo de la vivienda y la otra parte lo aporta el cliente, el crédito para el consumo se otorga hasta 10.000 dólares sobre fumos, y el crédito para el constructor del 100%.

La mutualista tiene 15.371 socios, todos aquellos que abren una cuenta son socios.

La tasa de interés que maneja la Mutualista es de vivienda 11,33%, consumo 16%, crédito para el constructor 10%.

A nivel nacional la Mutualista posee el 8.11% del mercado financiero y está regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El proyecto futuro que tiene preparado la Mutualista para la ciudad de Riobamba es "Santa Ana", que contiene 180 lotes, que se van a vender a 12.000 dólares aproximadamente por lote de terreno y también va a construir 46 casas en el mismo sector que va a durar 30 meses el proyecto va tener una inversión de 4'500.000 dólares.

### **1.3. Naturaleza Legal**

La mutualista es una institución financiera de derecho privado, con finalidad social, sin fines de lucro, cuya actividad principal es la captación de recursos públicos para destinarlos al financiamiento de la vivienda, construcción y bienestar familiar de sus asociados. Actúa y opera bajo exclusivo control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

### **1.4. Mercado Objetivo, Productos y Servicios**

La mutualista invierte todos sus esfuerzos en desarrollar productos y servicios que faciliten a las familias Riobambeñas acceder al gran sueño de tener una vivienda propia.

Contamos con dos líneas de negocio claramente definidas y complementarias: El negocio inmobiliario que ofrece viviendas, a través de la gestión directa e integral de proyectos

inmobiliarios; y de la comercialización de bienes de terceros. El objetivo es que todos los clientes que buscan su vivienda puedan encontrarla en Mutualista Pichincha.

Para que nuestra oferta inmobiliaria este acorde con una visión responsable con el medio ambiente, las construcciones, en su mayoría, son realizadas con el producto HORMI2 (sistema M2 a nivel internacional), cuyas ventajas radican en ser aislante térmico, lo que promueve una disminución en el uso de calefactores o aire acondicionado, artefactos generadores de sustancias que destruyen la capa de ozono; sismo resistente, lo que mejora el desenvolvimiento de las viviendas frente a fenómenos naturales como terremotos, temblores, versátil, lo que permite procesos de construcción más rápidos.

Para satisfacer a los clientes, de ser un factor de la realización de sus proyectos y sueños se han lanzado nuevos proyectos y servicios.

**1.4.1. Ahorro Programado.-** Plan de ahorro creado para que el cliente alcance sus sueños. El asociado ahorra mensualmente un valor que le permitirá contemplar el 30% del valor de su sueño. Mutualista le financia el 70% restante. El cliente define que quiere adquirir, el momento que va a aportar mensualmente a su plan, durante cuánto tiempo, y en que fechas va a efectuar cada aporte.

**1.4.2. Mupi Cel-** Nuevo servicio de transacciones a través del teléfono celular. Mediante el envío de un mensaje SMS, el cliente podrá realizar consultas de saldo, transferencias interbancarias y recarga de tiempo aire a su teléfono celular.

**1.4.3. Protección Inteligente.-** En alianza con MASTERCARD, y solo para las tarjetas de MASTERCARD-MUTUALISTA PICHINCHA, implemento un seguro que cubre robo de la tarjeta, fraude en su utilización y garantía del mejor precio en su compra.

**1.4.4. Plan Dental.-** Consiste en un diagnóstico integral preventivo sin costo; atención de urgencias dentales, valores preferenciales en otros tratamientos.

## **1.5. Cultura Organizacional**

En Mutualista Pichincha el recurso humano es el pilar donde se asientan las bases del crecimiento y éxito institucional. Este año 2012, de importantes desafíos, la institución privilegió a su recurso humano e hizo todos los esfuerzos por mantenerlo motivado, comprometido y entusiasta. La respuesta fue extraordinaria, comprobando el gran recurso humano con el que cuenta la institución.

Durante el año 2009, mantuvieron los mismos niveles sociales e inversión en capacitación que el 2008. Destacamos el aporte extraordinario que realizó la organización al Fondo de Jubilación, para mejorar su posición actuarial. Cumpliendo con sus políticas de crecimiento de personal y plan de carrera se realizaron 41 promociones de personal. Buscando una mejora en el desempeño, logramos optimizar nueve posiciones en el año.

Resaltamos la realización del programa "El Gerente a Prueba de Balas", como parte del programa de Desarrollo Gerencial que se dictó en el mes de julio del 2009 a 30 funcionarios cuyo enfoque fue reforzar capacidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Como parte primordial de este proceso, se consideró vital realizarlo a nivel de toda la organización, con la idea de fortalecer los conocimientos en los funcionarios que lo reciben, para provocar la discusión y reflexión con sus propios equipos de trabajo sobre el rol de liderazgo; los 30 funcionarios que participaron del programa, replican el mismo taller con sus equipos de trabajo en la actualidad.

A la par, trabajos en la nueva política social, proceso a través del cual reflexionamos sobre nuestro aporte a la comunidad. Con esta base, definimos que el apoyo a las diferentes fundaciones debe ir más allá que sólo el económico, por ello, ha emprendido en reuniones con las diferentes instituciones para detectar sus necesidades de voluntariado y luego empatar con los intereses de los colaboradores.

Finalmente, Mutualista Pichincha en el 2012 sigue apoyando el proyecto Empresarios por la Educación, a través del soporte voluntario de 3 ejecutivos de la organización a los colegios asignados; de la facilitación logística para los talleres de capacitación a los

colegios participantes; de la participación en el Directorio de la Corporación Empresarios Ecuatorianos por la Educación, que es la encargada de promover e implementar el proyecto; y del apoyo legal y contable a la Corporación.

Desde el ámbito de la salud y seguridad en el trabajo, se realizó la actualización del mapa de riesgos a nivel nacional con la inspección global de los puestos de trabajo; se elaboró el mapa de riesgos de la fábrica Casa Lista y se recomendó seguridades y la mitigación de riesgos.

El Comité recibió 2 capacitaciones en formación de comité paritario y riesgos laborales; adicionalmente, el 86.89% de los colaboradores conocieron y fueron evaluados sobre el Reglamento de Salud y Seguridad en el Trabajo, a través de la herramienta e-learning.

Sobre aspectos relacionados con la seguridad y protección de sus colaboradores frente a agresiones, se cuenta con guardias de seguridad debidamente capacitados para hacer frente a situaciones peligrosas, tanto para los clientes como para los colaboradores. Se cuenta con pólizas de seguros para protegernos de asaltos y atracos. Con respecto al control de lavados de activos la legislación institucional hace referencia al capítulo perfil institucional, acápite Ética.

El accionar de la Mutualista sólo puede ser valorado por sus propios colaboradores, son sus evaluaciones y comentarios lo que realmente guía sus decisiones y políticas.

Para el año 2012, a través de Great Place to Work, la Mutualista Pichincha se ubica como una de las Mejores Empresas para Trabajar en el Ecuador.

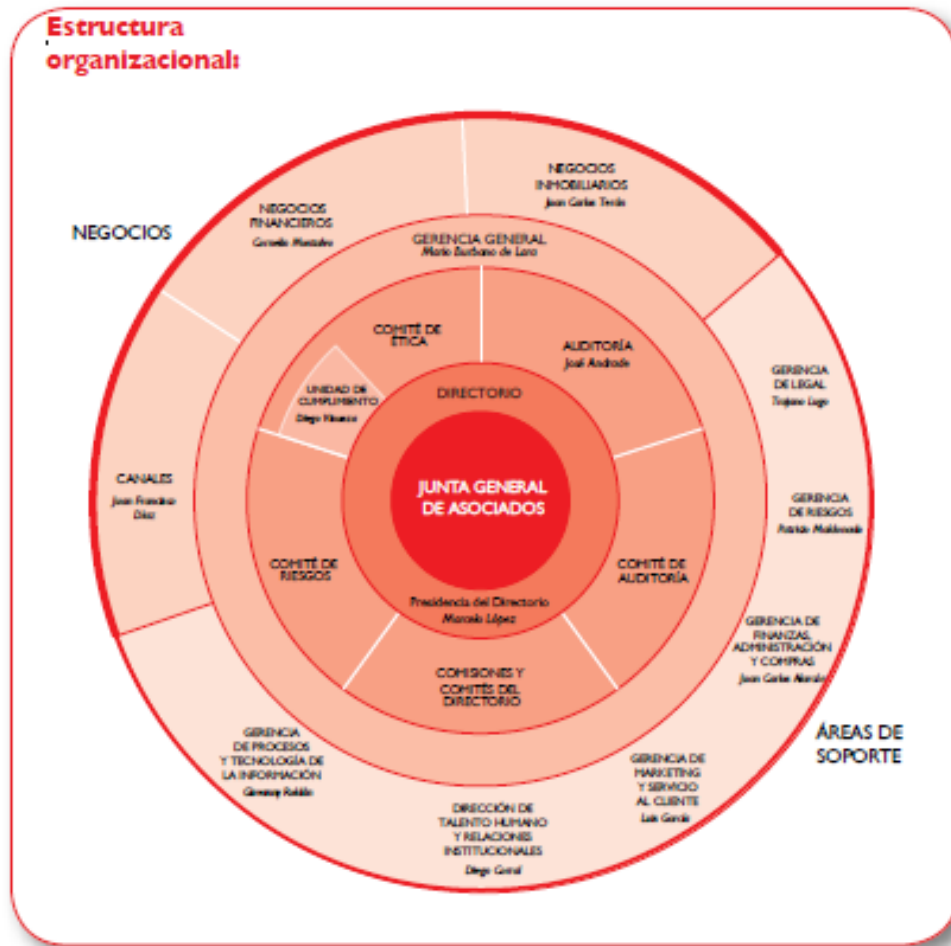
## **1.6. Ubicación Geográfica**

En la ciudad de Riobamba, las oficinas de la Mutualista Pichincha se encuentran ubicadas en las calles 5 de Junio entre primera Constituyente y 10 de Agosto.

## 1.7. Estructura Administrativa

### MUTUALISTA PICHINCHA

#### Estructura Organizacional



Fuente: Mutualista Pichincha

Elaborado por: Los Autores

## 1.8. Visión

“Vivienda y calidad de vida Alcanzables para todos”

Fuente: Mutualista Pichincha

Elaborado por: Los Autores

## **1.9. Misión**

“Entregar a nuestros clientes soluciones Financieras e inmobiliarias eficientes, ejecutadas con responsabilidad social empresarial”

**Fuente:** Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Los Autores

## **1.10. Objetivos**

Los objetivos y políticas en particular la social establece claramente la diferencia entre donaciones y auspicio; define los campos en los que la organización quiere concentrarse y por ello establece los siguientes objetivos:

- a) Mejorar el nivel de inserción social y productiva de menores de edad con dificultades de restricciones de nacimiento o adquiridas (minusvalidez).
- b) Elevar el nivel de los talentos artísticos en el Ecuador.
- c) Incrementar el nivel de los talentos artísticos en nuestro País.
- d) Incrementar el número de habitantes, ubicados en los quintiles 1 y 2, con vivienda propia.
- e) Fomentar una convivencia respetuosa, armónica y solidaria entre vecinos y condominios en las viviendas.
- f) Elevar la eficiencia administrativa de las escuelas y colegios en nuestro país.
- g) Mejorar el entorno en el que se desarrolla los proyectos de construcción propios y las comunidades en las que operan y tienen presencia.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

#### **2.1. Análisis del Macro Entorno**

Para hablar del Macro entorno es necesario que consideremos que su análisis será basándose en todo aquello ajeno (externo) a la Organización, todo aquello que no podemos controlar, que esta fuera de nuestro alcance, sobre lo que no podemos manejar e influir.

Existen Factores que influyen directamente en el desenvolvimiento cotidiano de las actividades de la Mutualista Pichincha, los mismos que debe tener un claro conocimiento de la evolución de cada variable tanto económica, política, y social, así como conocer las preferencias y necesidades de las personas a las cuales van dirigidos los servicios, además de poseer un elevado nivel tecnológico que les permita optimizar tiempo y recursos.

El país vive en un constante cambio, caracterizado por una profunda crisis política, económica y financiera, lo que nos impide tomar decisiones a largo plazo ya que las autoridades de turno necesariamente buscan medidas que se adecuen a estas variaciones continuas. Es necesario analizar el Macro entorno para poder determinar las oportunidades y amenazas que rodean a la organización.

El análisis de Macro entorno no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en los servicios que presta el Mutualista Pichincha, por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables, y a las que la organización debe tener capacidad de respuesta en forma defensiva, ya sea formulando estrategias que les permita aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo el impacto que pueden causar las amenazas potenciales sobre la institución.

Entre los factores externos que pueden afectar directa o indirectamente a la Mutualista tenemos los siguientes:

### **2.1.1. Factores Económicos.**

Tienen consecuencias directas sobre el desarrollo de los Programas de vivienda, en el supuesto de una disminución o retiro de fondos necesarios para el normal desarrollo de las distintas actividades que desarrolla la institución en la provincia.

### **2.1.2. Factores Sociales**

Los cambios sociales que se provocan por justa aspiración de la población Chimboracense, ocasionan en la mayoría de los casos, protestas, cambios de residencia, o migración y emigración que afectan directamente al desarrollo normal de cada uno de los centros poblados del sector urbano y rural de la ciudad y provincia.

### **2.1.3. Factores Naturales**

La provincia de Chimborazo por encontrarse en el Centro del Callejón Interandino, su demografía es muy irregular con pendientes que en muchas de las ocasiones provocan deslaves, derrumbes, dejando incomunicados a cada uno de los Cantones, esto dificulta el cumplimiento de las actividades que desarrolla la mutualista en función de construcción, su seguimiento y supervisión especialmente en la época invernal.

### **2.1.4. Factores del Medio Ambiente.**

La precipitación fluvial, así como los extensos veranos en la parte central de la sierra se han constituido factores decisivos en la toma de decisiones en el momento de elegir un lugar para vivir, disminuyendo la capacidad de gestión de la mutualista en algunos sectores.

### **2.1.5. Factores Políticos, Gubernamentales y Legales**

Los gobiernos son importantes reguladores, desreguladores. Subsidiarios, empleadores y clientes de las organizaciones, por consiguiente pueden representar oportunidades o



amenazas clave para la organización. En el caso de la Mutualista Pichincha por ser una organización que depende notablemente de sus socios, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante del análisis externo.

#### **2.1.6. Factores Tecnológicos**

Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente sobre la gestión administrativa así como en los materiales que se utiliza en la construcción, que en muchas de las ocasiones son decisivos en el momento de construir una vivienda, situación que ayuda o no en el desarrollo de las familias en el momento que adquieren su vivienda.

#### **2.1.7. Factores de Competencia**

Una parte importante del análisis externo consisten en identificar a los rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

### **2.2. Identificación de los Factores Clave del Medioambiente Externo**

De cada uno de estos factores analizaremos las variables o factores preponderantes que incluyen en el comportamiento positivo o negativo para el comportamiento del mercado inmobiliario que es de interés para la Mutualista Pichincha.

#### **Factores Económicos**

Los últimos años se han producido muchos cambios, empezando por las políticas y leyes estatales, tasas de interés, inflación, entre otras que ha vulnerado la capacidad de compra y de consumo de la población.

**CUADRO No.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MEDIOAMBIENTE EXTERNO: FACTORES ECONÓMICOS**

<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ACTORES</b>
Empleo	Descendente	Pobreza y migración Incremento de los índices delincuenciales.	Generar fuentes de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualista Pichincha</li> <li>• Gobierno Nacional</li> <li>• Seccional</li> </ul>
Impuestos	En incremento	Los costos se incrementan.	Los precios de los bienes de primera necesidad, construcción aumentan frecuentemente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SRI</li> <li>• Gerencia Mutualista Pichincha</li> <li>• Clientes</li> <li>• Proveedores</li> </ul>
Inflación	Variable - Estable	Estabilidad en los Costos de Producción.	Estabilidad aparente en precios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Gerencia Mutualista Pichincha</li> <li>• Clientes</li> <li>• Proveedores</li> </ul>

PIB	Variable	La producción y las fuentes de empleo sufren inestabilidad.	A pesar de las variaciones del PIB mantener la producción – prestación de servicios y el empleo estable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Sector empresarial</li> <li>• Sector comercial</li> <li>• Sector inmobiliario</li> </ul>
Renta	Inestable	<p>No se tiene capacidad adquisitiva - distracción, ni de ahorro.</p> <p>Las condiciones de vida no son las deseadas.</p>	Inconformidad con los ingresos, por lo que las personas deben buscar otros empleos despreocupándose de la familia y vida personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Mercado</li> </ul>
Tasas de interés.	Variables	<p>La tasa de interés activa permite acceder a créditos.</p> <p>Con la tasa de interés pasiva no se tiene un buen rendimiento del dinero.</p>	Invertir el dinero en actividades que den un alto rendimiento al dinero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• SRI</li> <li>• Gerencia Mutualista Pichincha</li> <li>• Proveedores Sector financiero.</li> </ul>

## Factores Sociales

En la actualidad se han perdido los valores morales de la sociedad como es el respeto, honestidad, trabajo; éstos sin duda afectan la calidad de vida de las personas en la localidad.

**CUADRO No.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MEDIOAMBIENTE EXTERNO: SOCIALES**

<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ACTORES</b>
Cambios en la familia	Ascendente	Inestabilidad en el núcleo familiar, producido por la migración y emigración	Dar estabilidad en el empleo a los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la Mutualista</li> <li>• Gobierno central</li> </ul>
Defensa del consumidor	Estable	Mayor protección de los derechos del consumidor	Respetar y cumplir la ley de Defensa del consumidor, cumplir con las especificaciones contratadas con nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la Mutualista</li> </ul>
Grado de Formación	Estable	Regular nivel cultural.	Preocuparse por la educación de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de Educación</li> <li>• Gerencia</li> </ul>

<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ACTORES</b>
Calidad de Vida	Baja	Las condiciones de salud, vivienda, educación, etc. de las personas no son adecuadas.	Pagar un salario justo para que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Empleadores</li> <li>• Gerente de la Mutualista</li> </ul>
Salario unificado	Estable	Equidad en Salario	Empleados y trabajadores con salarios satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la mutualista</li> </ul>
Valores Sociales	Bajo	Deterioro de valores	Preocupación y fortalecimiento por los valores de cada uno de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la mutualista</li> </ul>

## **Factores Políticos**

El Ecuador ha tenido una serie de gobernantes desde su ingreso a la vida republicana y democrática, los cuales no han podido sintonizar las verdaderas necesidades del estado ecuatoriano y se han visto inmersos en crisis y desordenes políticos.

Las políticas gubernamentales equivocadas, el dar largas a leyes fundamentales, y mantenimiento de subsidios abruptos han beneficiado a grupos de poder, pero han debilitado el frágil sistema productivo y comercial de medianas y pequeñas empresas a nivel nacional y local en particular.

El cambio de políticas que se van aprobando o desaprobando en la Asamblea Nacional Constituyente influyen también en un gran porcentaje en los mercados, en especial en el inmobiliario que a febrero del 2012, el crédito de vivienda tuvo una participación en el total de cartera bruta del 9%, con importantes tasas de crecimiento. Desde el año 2010 el BIESS ha sido un actor clave en el sector de la construcción e inmobiliario del país. La crisis económica en España y los problemas de pago de migrantes ecuatorianos originan una propuesta de Ley de Hipotecas.

**Cuadro No. 3I IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MEDIOAMBIENTE EXTERNO: FACTORES POLÍTICOS**

<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ACTORES</b>
Código de Trabajo	Regulador	Obliga a dar trato y salarios justos a los empleados.	Respetar las disposiciones de este Código para no contravenir la Ley.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder Legislativo</li> <li>• Miembros de la Mutualista Pichincha</li> </ul>
Estabilidad Política	Inestable	Falta de credibilidad en el país. Inversión extranjera se ahuyenta lo que perjudica la accesibilidad a créditos para la adquisición de nuevas unidades y repuestos.	Elegir adecuadamente a nuestros gobernantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado</li> <li>• Clientes</li> <li>• Miembros de la Mutualista Pichincha</li> </ul>
Legislación	Regulador	Dictaminan normas para la adecuada conducción y proceder de la organización.	Cumplir con las leyes del Estado y con reglamentos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Miembros de la Mutualista Pichincha</li> </ul>
Ley del consumidor	Regulador	Dictaminan normas que facilitan la conducción de las empresas comercializadoras de bienes y servicios	Conocer esta Ley y así poder aceptarla y cumplirla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder Legislativo</li> <li>• Miembros de la Mutualista Pichincha</li> </ul>
Política económica.	Inestable	Los objetivos de la política económica como son la inflación, el desempleo,	La Mutualista Pichincha contribuye con empleo,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado</li> <li>• Gerente de la</li> </ul>

		el crecimiento, y presupuesto público, no son manejados de manera correcta y adecuada generando un nivel de endeudamiento en nuestro país.	permite el crecimiento y desarrollo de su sector.	Mutualista Pichincha
Política Fiscal.	Inestable Inequidad	El gasto es superior al ingreso por lo que el presupuesto del Estado debe ser financiado con préstamos internacionales e impuestos.	Elaborar adecuadamente su presupuesto para no tener déficit en los ejercicios económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado</li> <li>• Gerente de la Mutualista Pichincha</li> <li>• Dirección financiera de la Mutualista Pichincha</li> </ul>

**Fuente:** Entorno político Ecuatoriano (Revista Lideres, 2012) Reporte de Consistencia de La Universidad Católica del Ecuador.

**Realizado por:** Los Autores



**CUADRO No. 4 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MEDIOAMBIENTE EXTERNO: SOCIO ECONÓMICOS**

<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ACTORES</b>
Distribución Geográfica	Ascendente	Mayor demanda de los productos y servicios en la provincia de Chimborazo	Mejorar el servicio para que las personas prefieran los servicios que promueve y presta Mutualista Pichincha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la Mutualista Pichincha</li> </ul>
Crecimiento de la población	Ascendente, 1.42% anual	Mayor cantidad de personas que pueden demandar los bienes y servicios de la mutualista	Tratar de captar más socios de la ciudad de Riobamba que requieran vivienda a través de un eficiente servicio y estrategias de marketing apropiadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la Mutualista Pichincha</li> <li>• Empresas especialistas en marketing inmobiliario</li> </ul>
Crecimiento del mercado inmobiliario	Ascendente	Mayor cantidad de personas que demandan vivienda en el país.	Tratar de captar más clientes que requieren de vivienda propia vía crédito planificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la Mutualista Pichincha</li> <li>• Empresas proveedoras de materiales de construcción</li> </ul>

## **Factores tecnológicos**

La tecnología avanza a pasos agigantados, creándose programas automáticos que simplifican la labor y control en las empresas. Hoy en día la tecnología está al alcance de todos porque mantiene un precio de consumo bastante bajo sabiendo todas las ventas que nos da para el diario vivir.

**CUADRO No.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MEDIOAMBIENTE EXTERNO: TECNOLÓGICOS**

<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ACTORES</b>
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías	Ascendente	La tecnología avanza a pasos agigantados	Concienciar a los socios, empleados y prepararlos para afrontar los cambios y los nuevos retos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de asuntos sociales</li> <li>• Empleados</li> <li>• Gerente</li> </ul>
Investigación y desarrollo	Ascendente	Conocimiento y preocupación por los avances.	Estar al tanto de incursionar en nueva tecnología y avances para mejorar su tecnología, en la producción de bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualista Pichincha</li> </ul>
Medios tecnológicos	Ascendente	Todos pretenden contar con tecnología de punta en sus procesos.	Procurar que la mayoría de sus procesos cuenten con el respaldo de tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la Mutualista</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> </ul>
Personal especializado	Ascendente	El personal operativo que labora en la Mutualista Pichincha cuenta con preparación necesaria para el desarrollo de sus actividades.	Dar mayor capacitación a los empleados para que sus conocimientos estén acorde a los avances tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la Mutualista</li> <li>• Comisión de Educación</li> </ul>

**CUADRO No.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MEDIOAMBIENTE EXTERNO: ECOLÓGICOS**

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Clima	Incontrolable	Afecta al adelanto de las obras en proyectos inmobiliarios que mantiene la Mutualista.	Prever aspectos incontrolables del clima y trabajar más en tiempo de verano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Mutualista Pichincha</li> <li>• Trabajadores</li> </ul>
Contaminación	Alta	Envolturas, empaques y embalajes generan impacto ambiental.	Manejar adecuadamente empaques y embalajes de los distintos productos que requiere la construcción inmobiliaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios estratégicos</li> <li>• Gerente de la Mutualista</li> <li>• Contratistas</li> </ul>

## **Factores Demográficos**

La densidad y velocidad del aumento demográfico son factores que también afectan a las ciudades. Se estima que en los países menos desarrollados la población urbana está creciendo a una velocidad cuatro veces mayor que la rural. En la práctica esto significa que la población urbana crece a un ritmo de 170.000 personas al día, frente a las 60.000 personas por día de la población rural.<sup>1</sup>

La **provincia de Chimborazo**, situada en la zona central del pasillo interandino tiene una población total de 458.581 habitantes, según datos del Censo de Población y vivienda 2010. Siendo la novena provincia más poblada del Ecuador.

La capital de la provincia es Riobamba, conocida como «la sultana de los Andes». Se encuentra a una altitud de 2.754 msnm.

La Provincia de Chimborazo podrá ser notoria en contar el área metropolitana más poblada del país en donde la mayoría viven en sentido rural en vez de urbano. Con 325.448 habitantes de ellas casi 180.000 viven en los cascos urbanos de Riobamba, Colta, Guano y Chambo y el restante de la población de esta conurbación viven en los centros poblados rurales de los 4 cantones mencionados.

## **Indicadores**

### **Datos demográficos<sup>2</sup>**

#### **Población total: 458.581 Censo 2010 datos oficiales**

- Mujeres: 239.180 (47.2%)
- Hombres: 219.401 (52.8%)
- Población urbana: 187.119

---

<sup>1</sup>Microsoft ® Encarta ®.

<sup>2</sup>Datos preliminares Censo 2010, Ministerio de Salud Pública - 2010

- Población rural: 271.462
- Edad media de la población (años): 29.2
- Tasa de crecimiento anual (%): 1.42
- Promedio de hijos por hogar: 1.6 hijos
- Promedio de personas por hogar: 3.7 personas

### **Centros urbanos más poblados**

- Riobamba 167.000 habitantes
- Cumandá 8.626 habitantes
- Guano 7.758 habitantes
- Alausí 6.330 habitantes
- Chambo 4.459 habitantes
- Pallatanga 3.813 habitantes
- Chunchi 3.784 habitantes
- Guamote 2.648 habitantes
- Villa La Unión (Cajabamba) 2.313 habitantes
- Penipe 1.064 habitantes

### **Demografía**

Según su cultura, más no por su fisonomía, los chimboracenses se identificaron como:

- Población mestiza (%): 58.4
- Población indígena (%): 38
- Población blanca (%): 2.2
- Población afro-ecuatoriana (%): 1.1
- Población montubia (%): 0.3
- Otros grupos (%): 0.1

Chimborazo con estos datos determina ser la provincia entre la región sierra y costa con mayor proporción de población con cultura indígena.

La pirámide poblacional indica una clara visualización de un rombo invertido, donde los menores de 10 años, son menor proporción que los que están entre 10 y 20 años, lo que denota una reducción en la natalidad por decisión propia de los habitantes. Así como un ensanchamiento en las edades entre los 15 y más años, que demuestra mayor proporción de adultos y las personas en edad de trabajar son el 59.5%

En las zonas urbanas mayormente y ciertas localidades como Huigra, de los cantones Alausí y Chunchi, hay una predominancia de personas de tez blanca en cerca de un 60% con más notoriedad en Chunchi. Seguidos por mestizos donde llegan a un 35% y los indígenas en cerca de un 5% Cumanda refleja más una población entremezclada entre costeños y serranos, donde se puede ver una mezcla más mestiza en un 70% frente a blancos en un 30%, es el único cantón donde los indígenas no tiene mucho presencia en comparación con el resto de la provincia.

Chambo, Guano y Penipe en sus zonas urbanas y varios centros poblados, presentan una población de fisonomía más mestiza, que supera aproximadamente el 70%, frente a blancos con un 15% e indígenas con un 15%.

Riobamba la ciudad capital tiene una peculiaridad, no solo ha sido destino de mestizos indígenas y blancos, sino incluso de extranjeros como chinos que son los más notorios entre los extranjeros. El Riobambeño presenta una fisonomía entremezclada entre blancos con un 30%, mestizos 50% e indígenas con un 20%, los chinos si los deseamos incluir junto a otras etnias, no superarían el 0.5% de la ciudad.

**Cuadro No. 7 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MEDIAOMBIENTE EXTERNO: FACTORES DEMOGRÁFICOS**

<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIE NTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ACTORES</b>
Población	Crecimiento 1.42%	Obliga a dar soluciones habitacionales.	Mantener líneas de crédito para vivienda acorde a las políticas establecidas por la Mutualista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidad</li> <li>• Cámaras de la Construcción</li> </ul>
Centros Urbanos	Crecimiento	Obliga a ampliar los servicios básicos	Ubica sus soluciones habitacionales en sectores accesibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidad</li> <li>• Cámaras de la Construcción.</li> <li>• población</li> </ul>
Demonografía	Población mayoritaria Mestiza	Crecimiento de la Mutualistas	Cumplir con las exigencias de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Miembros de la Mutualista Pichincha</li> </ul>
Mercado inmobiliario	En crecimiento fue 2011 del 8,5%.	Dictaminan normas que facilitan el acceso a vivienda	Conocer esta Ley y así poder aceptarla y cumplirla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder Legislativo</li> <li>• Miembros de la Mutualista Pichincha</li> </ul>



## **2.3. Mercado inmobiliario**

### **2.3.1. En el Ecuador**

R.Lideres.ec (2012) donde se manifiesta que en Ecuador, el crecimiento del sector inmobiliario se confirma con cifras. En el 2010, el monto de créditos para vivienda fue de USD 1 097 millones y en el 2011, la cifra llegó a USD 1 190 millones. El crecimiento fue del 8,5%.

Además, el año anterior, el sector de la construcción representó el 11,10% del PIB, casi dos puntos más que en el 2010.

Otro dato: en los tres primeros meses de este año, solo el Banco del IESS (BIESS) ha colocado USD 172 millones en créditos hipotecarios. El gerente del BIESS, Efraín Vieira, reconoció a inicios de este año que la institución que dirige es protagonista del sector inmobiliario (el año pasado el BIESS entregó el 58% del total de créditos hipotecarios).

Un tema que preocupa a los analistas es la regulación de precios. Esto, porque en la actualidad el metro cuadrado de construcción en determinados sectores de Quito, por ejemplo, llega hasta los USD 1 300 el m<sup>2</sup>. Aun así, las ventas de la firma Uribe & Schwarzkopf, por ejemplo, crecieron 40% entre el 2010 y el 2011.

En Cuenca un punto de debate es la posible sobreoferta. Xavier Sánchez, miembro de la Asociación de Corredores de Bienes Raíces, considera que es necesaria una mayor regulación de los suelos.

Según Sánchez, en la capital azuaya los constructores apuntan a edificios de departamentos, pensando en los extranjeros que se radican en la ciudad (1 279 ciudadanos extranjeros legalizaron su estadía en el primer semestre del 2010, según el Ministerio de Relaciones

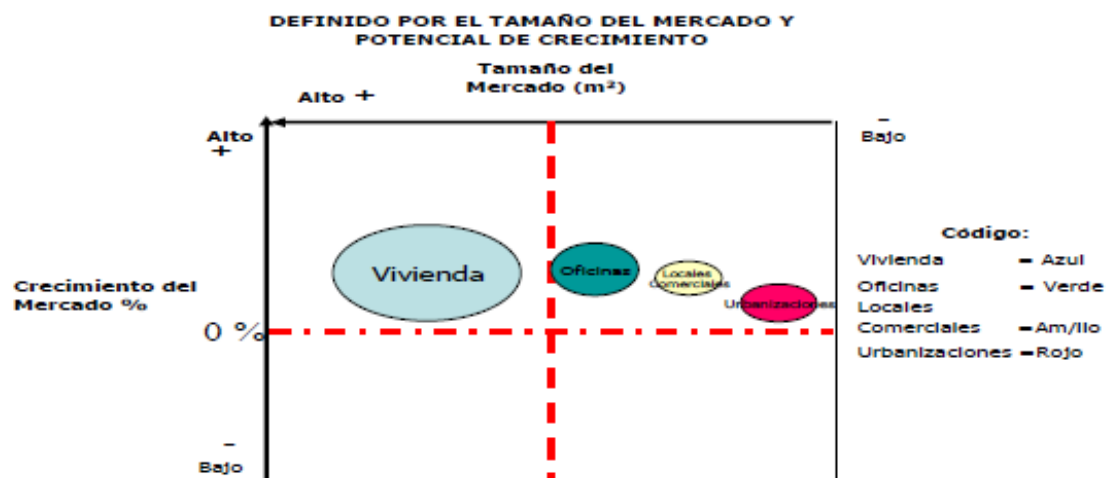
Exteriores) “Pero hoy la demanda no es tanta como se pensaba. Hay que regular el uso del suelo y así evitar que los precios bajen”.

En cuanto al tema de la burbuja inmobiliaria, los analistas no creen que sea posible. “El BIESS y la banca privada son muy ortodoxos en su manejo de riesgos”, es la frase que repiten fuentes consultadas.

Para las autoridades del BIESS el tema es sencillo. Sus peritos fijan precios conservadores para frenar la posibilidad de que se eleven más los precios.

### 2.3.2. En la Ciudad de Riobamba

Al ser Riobamba parte de la región sierra del país procedemos a realizar un análisis del mercado inmobiliario de la provincia de Pichincha. La vivienda nueva continuará en el mediano plazo, como el mercado más atractivo por su tamaño (m<sup>2</sup>) y por su tasa de crecimiento sostenido. Para las otras categorías inmobiliarias de Oficinas, Locales comerciales y proyectos de Urbanizaciones, las tasas de crecimiento se mantienen también positivas, aunque los tamaños de mercado difieren, marcando atractivos diferentes para cada una de ellas.



El aprovechamiento de estos mercados por parte de los promotores y constructores, ha variado por periodos de tiempo y en ciclos específicos. A finales de los años 90's existían solamente 2 mercados muy dinámicos: 1°. Concentración de proyectos orientados a vivienda en 2 frentes: departamentos en el casco de la ciudad y penetración de vivienda unifamiliar en los 4 valles aledaños y, 2°.- Venta de terrenos en urbanizaciones, principalmente en los Valles de Tumbaco, Pomasqui, Los Chillos y el Sur de la ciudad.

A partir del año 2000 con la dolarización de la economía, el aumento en la oferta inmobiliaria disponible, la tendencia a la baja en los niveles de inflación, la disminución en las tasas de interés y la mayor disponibilidad de créditos para el comprador de vivienda, entre otros, crecieron las necesidades de vivienda lo que se reflejó en una mejora significativa en la demanda de los clientes de la industria. Los cambios positivos en las condiciones del mercado llevaron a que el comprador alcanzara una mayor capacidad de compra; recuperando los niveles perdidos inicialmente con el cambio a la dolarización; por lo que el mercado se habilitó para absorber viviendas de un mayor valor, lo que llevó a desplazamientos positivos de la demanda hacia viviendas de mayores precios.

La penetración del negocio inmobiliario en zonas de la ciudad y el desarrollo habitacional hacia los diferentes valles, representó para los potenciales compradores la posibilidad de acceder a una mejor calidad de vida y poder realizar una mejor “selección” para su futura vivienda, entre un abanico más amplio, variado y con alternativas de tamaños y precios, posibilitándole mejoras en los rendimientos de su inversión, al conseguir favorables condiciones en su compra, en virtud del mayor poder de negociación que ha alcanzado el comprador frente al vendedor.

En la actualidad para el mercado de vivienda, a pesar de la alta competencia generada en los últimos años por lo atractivo del mercado; que había motivado a nuevos inversionistas y constructores a ingresar al negocio de la construcción; ya a partir del año 2006 el mercado comenzó a estabilizarse con la “decantación” de proyectos, promotores y constructores, lo cual conlleva a una disminución en el número de unidades de vivienda en oferta, como ya se viene

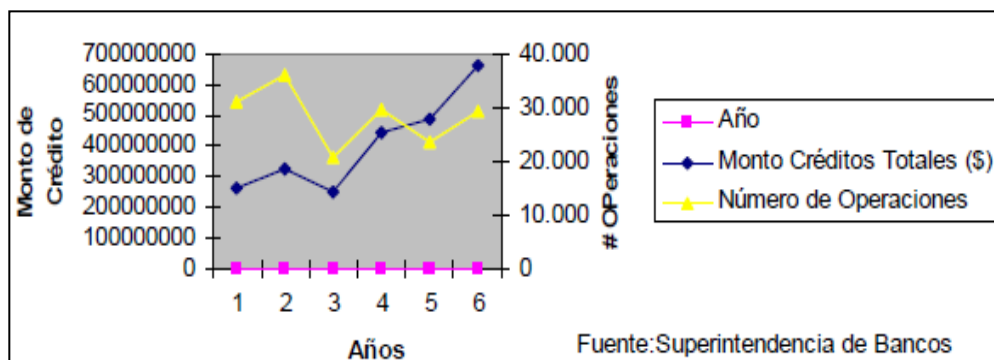
reflejando desde el año anterior. Sin embargo, los análisis sectoriales realizados nos llevan a considerar que en los próximos años se mantendrán los niveles de absorción, con volúmenes de oferta disponibles para el mercado de Quito (entre 7.000 a 8.000 unidades en oferta), siempre que las tasas de interés se estabilicen (a la baja) y la disponibilidad de crédito hipotecario mantenga la penetración de los últimos 3 años.

Para otros mercados, a partir del año 2002 y como resultado del aumento en la competencia en el mercado de vivienda que aumentó significativamente, importantes promotores y constructores comenzaron a orientar parte de su actividad constructiva hacia proyectos corporativos de oficinas, mercado que ha mostrado a partir de ese momento un acelerado desarrollo, extendiendo su influencia hacia el Valle de Tumbaco. Eliminados los frenos que representaron una barrera para construir nuevos proyectos, como lo fue la sobreoferta de oficinas nuevas y usadas como resultado de la saturación de los años 1998 y 1999 y, activado también por la desaparición del efecto “espada de Damocles” que pesaba sobre el sector, representado por la otra sobreoferta disponible de oficinas (usadas) en poder de la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) después de la crisis bancaria (Edificios de los bancos: Progreso, Popular, Filanbanco, entre otros), el camino se presentó expedito para importantes proyectos de oficinas corporativos que reinició con el proyecto Millenium (Ripconci) en la Av. Eloy Alfaro y Portugal y, que ha continuado con proyectos importantes como el Amazonas Plaza (U&S) y Eurocenter (Inmodiursa) sobre la Av. Amazonas, Renazzo Plaza (Naranjo & Ordoñez) sobre la Av. De Los Shyris, FLACSO - Oficinas en el sector de La Pradera, Altana Plaza (Moncayo & Roggiero) sobre uno de los nuevos ejes corporativos de la ciudad, como es la Av. La Coruña que forma parte del corredor de la Av. 12 de Octubre y, últimamente el ABC (Edificar-Prabyc) en un nuevo sector.

El otro importante mercado de oferta de terrenos en urbanizaciones ha disminuido sustancialmente, dejando una importante demanda insatisfecha en “espera”, para proyectos orientados a niveles socioeconómicos medio típico y medio alto en los valles y, para otros NSE en otras zonas del DMQ.

La construcción, ampliación o remodelación de centros comerciales, después del receso constructivo de cerca de un quinquenio, muestra una importante reactivación que le permitirá “ponerse al día” frente al crecimiento y desarrollo habitacional que se ha dado en diferentes sectores de la ciudad y los Valles, generando para los próximos años una demanda potencial creciente para el negocio de centros comerciales.

**GRÁFICO 1**  
**Volumen total de créditos vivienda nacional**  
**Número de operaciones 2006-2010**



### 2.3.2.1. El Crédito para Vivienda

El comportamiento de los créditos totales para vivienda del año 2006 al 2010, según reportes de la Superintendencia de Bancos, muestra un importante crecimiento en el monto total colocado en el mercado. En ese periodo crecieron los créditos en 2,53 veces, es decir de \$263 millones en 2006 pasaron a \$665 millones en 2010. Aunque el número de operaciones disminuyó en ese periodo, los montos promedios por operación aumentaron de \$8.430 a \$22.641, lo cual corresponde a una mayor capacidad para la compra de viviendas de un precio más alto de venta.

### **2.3.2.2. Desarrollo de la Vivienda en Riobamba**

#### **ANÁLISIS COMPARATIVO VARIABLES DE OFERTA INMOBILIARIA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

Durante los años 90 el desarrollo inmobiliario era bastante bajo, no había seguridad de invertir proyectos de vivienda por la inseguridad económica e inestabilidad política que venía el país viviendo. La moneda no era lo suficientemente fuerte como para que los inversionistas se lancen a invertir en proyectos de largo plazo. Más tarde inicia la dolarización, a partir de donde el Ecuador empieza una época de estabilidad monetaria que permitió que constructores e inversionistas se embarquen en el negocio inmobiliario, creciendo sustancialmente hasta los años 2006 y 2007. En la ciudad de Riobamba se vivió el mismo proceso. Hoy, a causa de una crisis mundial y de falta de crédito bancario la construcción de vivienda ha sufrido una ligera recesión, que si bien no ha suspendido ni quebrado ninguno de los proyectos en desarrollo, ha frenado el inicio de algunos otros nuevos.

En la ciudad de Riobamba se ha efectuado un levantamiento de proyectos inmobiliarios relevantes en la zona, cuyas características principales se describen en la tabla a continuación.

**Cuadro No. 8 PROYECTOS HABITACIONALES EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA  
OFERTA INMOBILIARIA CIUDAD DE RIOBAMBA**

COD	PROYECTO	TIPO	UNIDADES VIVIENDA			CARACTERÍSTICAS	DIRECCIÓN	COSTOS	
			Nº UNIDADES	ÁREA	DESCRIPCIÓN			COSTO S	COSTO M <sup>2</sup>
001	Los Manzanares	Departamentos	24	76.00 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios	Lavandería, secado, parqueadero cubierto	Av. Daniel León Borja (Canonigo Ramos)	\$ 35.500	\$ 467.11
002	Ciudad Arcadia	Casas	60	140.00 m <sup>2</sup>	4 Dormitorios	3 Plantas, Dormitorio Master, más tres Salas de estar, Cocina, Patio Privado, piscina privada, 2 garajes.	24 de Mayo detrás del Hospital Alternativo Andino	\$ 72.000	\$ 514.29
003	Portón Europeo	Casas	2	200.00 m <sup>2</sup>	4 Dormitorios	2 ½ Baños, estudio, sala, comedor, cocina, pario, garaje para tres carros, terraza, calefón, cisterna no colectiva, poso séptico / no hay agua potable ni alcantarillado.	Jefatura de Tránsito	\$ 55.000	\$ 275.00
004	Licán	Casas	20	140.00 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios + 2 Cuartos	20 Lotes (de frente 7x20 de fondo) con todos los servicios básicos 2 casas,	A tres cuadras de la Iglesia de Licán	\$ 35.000	\$ 250.00

						sala, comedor, cocina, ½ baño. 2da. Planta, 3 dormitorios y 1 baño completo. 3ra. Planta 2 cuartos y terraza, además tiene patio y lavandería, agua potable, alcantarillado, calle adoquinada, luz, garaje para 1 carro. etc.			
005	Portón de San Antonio	Casas	39	110.00 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios	Casas de dos plantas con tres dormitorios, dormitorio master con baño privado, 2 ½ baños, garaje, cisterna, acabados de primera, guardianía las 24 horas.	Vía a Guano, Junto a la UNACH	\$ 73.174	\$ 665.22
				160.00 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios			\$ 82.644	\$ 516.52
006	Ciudadela Las Acacias	Casas	11	133.00 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios	Sala, comedor, cocina, 2 baños, terraza, parqueadero	Ciudadela Las Acacias	\$ 65.000	\$ 488.72
				142.00 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios			\$ 78.000	\$ 549.30
007	Casas en la Pana Norte	Casas	40	98.00 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios	Amplias áreas verdes, jardines y guardería, acabados de lujo en el norte de la ciudad de Riobamba. Casas de 2 plantas desde 98 m <sup>2</sup> Planta Baja: Sala, comedor, cocina amoblada, baño social, patio,	Panamericana Norte Frente a las Acacias	\$ 52.000	\$ 530.61



						lavandería. Planta Alta: Dormitorio Master, con baño incluido y closet, dos dormitorios adicionales con closet y baño compartido.			
008	Casas en las Acacias	Casas	10	168.00 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios	3 Baños, sala comedor cocina.	Las Acacias	\$ 78.000	\$ 464.29
009	Departamentos en la Calicuchima	Departamentos	22	110.00 m <sup>2</sup>	2 Dormitorios	Terminados de primera, tienen todos los servicios básicos.	Calicuchima y Reina Pacha (Por terminal Terrestre)	\$ 43.000	\$ 390.91
010	Casas por el Hospital Andino	Casas	-----	158.00 m <sup>2</sup>	4 Dormitorios	Piscina privada, 2 garajes.	Azuay y Napo detrás del Hospital Andino	\$ 65.000	\$ 411.39
011	Villas CHALET	Villas	9	200.00 m <sup>2</sup>	4 Dormitorios	Garaje para dos carros, áreas verdes, patio trasero.	3 Kilómetros y medio entre Riobamba.	\$ 78.000	\$ 390.00
012	Conjunto residencial Leticia	Casas	18	181.94 m <sup>2</sup>	3 y 4 Dormitorios	3 ½ baños, sala-comedor, estudio, Cuarto de máquinas, 2 estacionamientos, área libre de terreno 130-170 m <sup>2</sup> .	Yaruquies	No hay información disponible	
013	Conjunto Habitacional del Norte	Casas	6	123.00 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios	Área social, estudio, sala, comedor, cocina, cisterna, lavandería y 2½ baños.	Norte de la Ciudad	\$ 79.000	\$ 642.28
014	Conjunto	Casas	62	127.00 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios	Dos pisos con patio cubierto	Calle Rivera frente al	\$ 60.000	\$ 472.44

	Vista Hermosa				Master	y cisterna para cada casa.	Instituto Carlos Garbay		
015	Hacienda San Antonio	Casas	No hay información disponible				Vía a Guano, frente a la UNACH	-----	-----
016	Las Palmeras	Casas	9	192.00 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios	Dos pisos, cubierta para cada casa.	Vía a Guano	\$ 65.000	\$ 338.54
017	El Portal de Los Andes	Departamentos	-----	100.00 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios	Sala, comedor, cocina.	Ayacucho entre España y García Moreno	\$ 49.900	\$ 499.00
018	Casas en los Alamos	Casas	3	150.00 m <sup>2</sup>	4 Dormitorios	Dos pisos	Miguel Ángel Jijón y Alfredo Gallegos a una cuadra de TV Cable	\$ 75.000	\$ 500.00
019	Edificio Ana Pau	Departamentos	15	88.300 m <sup>2</sup>	3 Dormitorios	Tres dormitorios con garaje.	Alamos	\$ 49.500	\$ 562.50
020	Urb. San Rafael	Casas	3	-----	3 Dormitorios	Dos Pisos	Frente a la Fausto Molina	\$ 42.000	-----
021	Conjunto constructora Muñoz e Hijos	Casas	No hay información disponible			Dos pisos	Jefatura de Tránsito	\$ 60.000	-----

**Fuente:** Estudio Oferta Inmobiliaria “Riobamba 2010”

**Elaborado por:** Los Autores

## FOTOGRAFÍA 1 – PROYECTOS RIOBAMBA

MEMORIA FOTOGRÁFICA COMPETENCIA			
Codigo	001	Codigo	003
Proyecto	Los Manzanares	Proyecto	Ciudad Arcadia
Fuente	<a href="http://www.artefacturas.com/m">http://www.artefacturas.com/m</a>	Fuente	inmobiliaria.com
			
Codigo	004	Codigo	005
Proyecto	Portón Europeo	Proyecto	Licán
Fuente	Herrera Bienes Raíces	Fuente	Herrera Bienes Raíces
			
Codigo	006	Codigo	010
Proyecto	Portón San Antonio	Proyecto	Ciudadela Las Acacias
Fuente	eavisos.com	Fuente	inmobiliaria.com
			
Codigo	012	Codigo	014
Proyecto	Casas en la Pana Norte	Proyecto	Departamentos en Calicuchima
Fuente	inmobiliaria.com	Fuente	inmobiliaria.com
			

**Fuente:** Estudio Oferta Inmobiliaria “Riobamba 2010”

**Elaborado por:** Los Autores

## FOTOGRAFÍA 2 – PROYECTOS RIOBAMBA

MEMORIA FOTOGRÁFICA COMPETENCIA			
Codigo	016	Codigo	017
Proyecto	Villas Chalet	Proyecto	Conjunto Residencial Leticia
Fuente	inmobiliaria.com	Fuente	<a href="http://riobamba.olx.com.ec">http://riobamba.olx.com.ec</a>
			
Codigo	018	Codigo	019
Proyecto	Conjunto Habitacional del Norte	Proyecto	Conjunto Vista Hermosa
Fuente	Herrera Bienes Raíces	Fuente	Carolina Robalino
			
Codigo	020	Codigo	024
Proyecto	Hacienda San Antonio	Proyecto	Edificio Ana Pau
Fuente	Carolina Robalino	Fuente	Carolina Robalino
			
Codigo	025	Codigo	026
Proyecto	Urbanización San Rafael	Proyecto	Conjunto Muñoz e Hijos
Fuente	Carolina Robalino	Fuente	Carolina Robalino
			

**Fuente:** Estudio Oferta Inmobiliaria “Riobamba 2010”

**Elaborado por:** Los Autores



## FOTOGRAFÍA: 3

### UBICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA OFERTA



**Fuente:** Estudio Oferta Inmobiliaria “Riobamba 2010”

**Elaborado por:** Los Autores

#### 2.3.2.3. Nivel Socioeconómico al que van dirigidos los Proyectos de la Oferta Inmobiliaria Actual

Basándonos en el levantamiento efectuado de las unidades habitacionales recientes en la ciudad de Riobamba, y de los costos finales de las viviendas se ha efectuado un análisis de las cuotas mensuales que la familia que adquiera la propiedad tendrá que asumir.

Los promotores exigen un 30% del precio total de la vivienda como cuota inicial y el 70% financiado con entidades bancarias. Se ha asumido un promedio de un 12% como tasa de interés anual y un plazo de pago de 15 años.

Según este análisis se ha determinado que solamente el 18% del total de la oferta inmobiliaria va dirigida a clase media, el restante apunta a clase social media alta, dejando totalmente desatendida el nivel medio y bajo. A más de esto la poca oferta existente tiene algunas falencias. Uno de los proyectos no posee agua potable ni alcantarillado, otro de ellos a medida que vende una de las viviendas emplea la construcción de la que sigue, entonces su stock es de una sola unidad habitacional y se encuentra en las afueras de la ciudad.

**CUADRO No.9 NIVEL SOCIOECONÓMICO DE LA OFERTA INMOBILIARIA EN RIOBAMBA**

NIVEL SOCIOECONOMICO AL QUE APUNTA LA OFERTA INMOBILIARIA EN RIOBAMBA									
Código Proyecto	Nombre Proyecto	Costo de la vivienda	Entrada	Entrada USD	Tasa de Interés	Periodo de Pago	Cuota Mensual	Ingreso Familiar Mínimo	NSE
000	Reina Julia	42.800,00	30%	12.840,00	12%	15 años	359,57	1.198,57	Medio
001	Los Manzanares	35.500,00	30%	10.650,00	12%	15 Años	298,24	994,13	Medio
025	Urb. San Rafael	42.000,00	30%	12.600,00	12%	15 Años	352,85	1.176,17	Medio
005	Lican	35.000,00	30%	10.500,00	12%	15 Años	294,04	980,13	Medio
003	Ciudad Arcadia	72.000,00	30%	21.600,00	12%	15 Años	604,88	2.016,27	Medio Alto
004	Portón Europeo	55.000,00	30%	16.500,00	12%	15 Años	462,06	1.540,20	Medio Alto
006	Portón San Antonio	73.174,27	30%	21.952,28	12%	15 Años	614,75	2.049,17	Medio Alto
		82.643,51	30%	24.793,05	12%	15 Años	694,30	2.314,33	Medio Alto
010	Cdla. Las Acacias	65.000,00	30%	19.500,00	12%	15 Años	546,08	1.820,27	Medio Alto
		78.000,00	30%	23.400,00	12%	15 Años	655,29	2.184,30	Medio Alto
012	Casas Pana Norte	52.000,00	30%	15.600,00	12%	15 Años	436,86	1.456,20	Medio Alto
013	Casas Las Acacias	78.000,00	30%	23.400,00	12%	15 Años	655,29	2.184,30	Medio Alto
014	Deptos. Calicuchima	43.000,00	30%	12.900,00	12%	15 Años	361,25	1.204,17	Medio Alto
015	Casas Hospital Andino	65.000,00	30%	19.500,00	12%	15 Años	546,08	1.820,27	Medio Alto
016	Villas Chalet	65.000,00	30%	19.500,00	12%	15 Años	546,08	1.820,27	Medio Alto

016	Cjnto Res. Leticia	78.000,00	30%	23.400,00	12%	15 Años	655,29	2.184,30	Medio Alto
018	Cjnto Hab. del Norte	79.000,00	30%	23.700,00	12%	15 Años	663,69	2.212,30	Medio Alto
019	Conjunto Vista Hermosa	60.000,00	30%	18.000,00	12%	15 Años	504,07	1.680,23	Medio Alto
021	Las Palmeras	65.000,00	30%	19.500,00	12%	15 Años	546,08	1.820,27	Medio Alto
022	El Portal de los Andes	49.900,00	30%	14.970,00	12%	15 Años	419,22	1.397,40	Medio Alto
023	Casas en los Alamos	75.000,00	30%	22.500,00	12%	15 Años	630,09	2.100,30	Medio Alto
024	Edificio Ana Pau	49.500,00	30%	14.850,00	12%	15 Años	415,86	1.386,20	Medio Alto
026	Cnjto. C. Muñoz & hijos	60.000,00	30%	18.000,00	12%	15 Años	504,07	1.680,23	Medio Alto

**Fuente:** Estudio Oferta Inmobiliaria 2012

**Elaborado por:** Los Autores



#### 2.3.2.4. Análisis de la Oferta Inmobiliaria

Del análisis efectuado respecto a la oferta inmobiliaria en la ciudad de Riobamba se puede resumir que actualmente existen proyectos inmobiliarios relevantes entre casas y departamentos cuyas unidades habitacionales están a la venta independiente de si continúan en la etapa constructiva o ya han sido finalizados.

Por la falta de proyectos en el sector se han analizado dos proyectos de la zona y otros proyectos en la ciudad cuyo precio de venta abarca al mismo mercado.

#### PORTÓN EUROPEO



**FOTOGRAFÍA 4.- PORTÓN EUROPEO**

Se ofertan viviendas a las que han llamado “Portón Europeo”. Con un área de 200 m<sup>2</sup> y un precio de venta por unidad de \$ 55.000.00 dejando un costo por metro cuadrado de \$ 275.00 dólares.

Las viviendas han sido construidas en hormigón armado, mampostería ladrillo, la ventanales y pasamanos están hechos en hierro, los pisos en general son de cerámica, las piezas sanitarias son marca Edesa.

La rentabilidad del proyecto parece ser muy baja, los acabados de calidad estándar con estilo dominante sin líneas contemporáneas. Por no poseer agua potable ni alcantarillado la comercialización del proyecto ha tardado considerablemente.

## LOS MANZANARES

El proyecto “Los manzanares” está dirigido a un mercado de nivel socio-económico medio, ubicado en la Av. Daniel León Borja (Canónigo Ramos).

Se ha hecho el análisis de esta edificación a pesar que no fue posible ubicarlo en la ciudad ni contactar a sus promotores, aparentemente es un proyecto que no se está desarrollando por el momento.

El precio de cada unidad de vivienda es de \$ 35000.00 dólares en un área de 76 m<sup>2</sup> lo que significa que el precio de venta por metro cuadrado del proyecto es de \$ 460.00 dólares.

Codigo	001
Proyecto	Los Manzanares
Fuente	<a href="http://www.artefacturas.com/manza22.htm">http://www.artefacturas.com/manza22.htm</a>
	

FOTOGRAFÍA 5.- LOS MANZANARES

## VISTA HERMOSA



**FOTOGRAFÍA 6.- CONJUNTO VISTA HERMOSA**

Otro proyecto es el conjunto “Vista Hermosa”, cuyo mercado objetivo es el NSE medio alto. El precio al que se ofrecen estas viviendas es de \$ 60.000.00 dólares para un área construida de 127 m<sup>2</sup>. Se lo ha dividido en dos etapas constructivas, de la primera queda una vivienda por vender y su entrega es inmediata, de la segunda etapa solo hay disponibilidad de dos viviendas por ser entregadas a 18 meses.

El precio de venta del metro cuadrado es de \$ 472.00 dólares. La casa cuenta con dos dormitorios sencillos y uno master, dos y medio baños y cisterna independiente para cada vivienda.

Los constructores “Familia Didonato” tienen varios proyectos ya ejecutados en la ciudad con buenos resultados, lo que les ha hecho acreedores a cierto prestigio en el mercado inmobiliario de Riobamba y como consecuencia sus proyectos tienen gran acogida, las ventas se efectúan rápidamente sin necesidad de publicidad y pueden obtener alta rentabilidad.

## CASAS EN LICÁN

Codigo	005
Proyecto	Casas en Licán
Fuente	Carolina Robalino



**FOTOGRAFÍA 7.- CASAS LICAN**

Este proyecto está constituido de 20 lotes con 7 metros de frente y 20 metros de fondo con todos los servicios básicos, en los que ya se han construido 3 viviendas, de las cuales resta uno por venderse. A medida que el constructor – promotor vende una unidad habitacional inicia la construcción de la siguiente.

Este proyecto está ubicado en las afueras de la ciudad y por la distancia no ha tenido la suficiente acogida para desarrollo con mayor velocidad, además la arquitectura no ha sido la suficientemente explotada para hacerlo más atractivo al cliente.

## DEPARTAMENTOS ANA PAU

Codigo	024
Proyecto	Departamentos Ana Pau
Fuente	Carolina Robalino
	

### FOTOGRAFÍA 8.- DEPARTAMENTOS ANA PAU

Este edificio consta de 15 departamentos de 88 m<sup>2</sup> 3 dormitorios, 2 baños, 1 parqueadero, lavandería, salón comunal, ascensor; los pisos irán acabados con cerámica y piso flotante, closets y puertas serán elaboradas en laurel. El costo del m<sup>2</sup> es de \$ 562.00 dólares. Se han vendido tres departamentos en cuatro meses de promoción del proyecto.

En general se encuentra en obra gris, está en proceso de acabados y se los espera hacer en función de las ventas generadas.

## URBANIZACIÓN SAN RAFAEL

Urbanización San Rafael es un proyecto de 120 viviendas, de las cuales 100 ya han sido comercializadas, dando una velocidad de ventas de 5.65 unidades por mes.

En la mayoría de los casos se han entregado las casas sin acabados en pisos, puertas y closets, solamente con puertas principales y de baños. Como valor agregado el proyecto consta de canchas deportivas, áreas verdes y se lo financia a través del Banco Solidario.



**FOTOGRAFÍA 9.- URBANIZACIÓN SAN RAFAEL**

**CUADRO No.10 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA OFERTA INMOBILIARIA  
EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Factor de importancia según encuesta julio 2010</b>	<b>Portón Europeo</b>	<b>Conjunto Vista Hermosa</b>	<b>Casas Licán</b>	<b>Edificio Ana Pau</b>	<b>Urbanización San Rafael</b>
Acabados	5 %	1	3	2	2	1
Accesos	5 %	1	3	1	3	3
Áreas recreativas	7 %	1	1	1	1	3
Áreas verdes	7 %	2	1	2	1	3
Arquitectura	8 %	1	2	2	2	1
Estructura	22 %	3	3	3	3	3
Seguridad	19 %	2	2	2	3	3
Servicios	12 %	1	3	2	3	3
Tamaño Vivienda	5 %	3	2	3	1	2
Transporte	5 %	1	2	1	2	3
Ubicación	5 %	2	3	1	3	2

**CUADRO No.11 CALIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS VIVIENDAS DE LA OFERTA EN RIOBAMBA**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Factor de importancia según encuesta julio 2010</b>	<b>Portón Europeo</b>	<b>Conjunto Vista Hermosa</b>	<b>Casas Licán</b>	<b>Edificio Ana Pau</b>	<b>Urbanización San Rafael</b>
Ubicación	5 %	0.11	0.16	0.05	0.16	0.11
Servicios	12 %	0.12	0.37	0.24	0.37	0.37
Acabados	5 %	0.05	0.14	0.10	0.10	0.05
Estructura	22 %	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67
Áreas recreativas	7 %	0.07	0.07	0.07	0.07	0.21
Áreas verdes	7 %	0.14	0.07	0.14	0.07	0.21
Seguridad	19 %	0.38	0.38	0.38	0.57	0.57
Accesos	5 %	0.05	0.14	0.05	0.14	0.14
Transporte	5 %	0.05	0.10	0.05	0.10	0.14
Tamaño Vivienda	5 %	0.14	0.10	0.14	0.05	0.10
Arquitectura	8 %	0.08	0.16	0.16	0.16	0.08
<b>TOTAL</b>		<b>1.9</b>	<b>2.4</b>	<b>2.1</b>	<b>2.5</b>	<b>2.6</b>

Esta tabla representa numéricamente la calidad de las características de las viviendas comparadas entre sí. Los valores utilizados son (1) para la característica más baja, y (3) para la más alta.

Las características de la “Urbanización San Rafael”, la hacen superior en aspectos como accesos, transporte; sin embargo su arquitectura y acabados no son competitivos. De la tabla de análisis los dos proyectos que superan a los otros por tener elementos recreativos y áreas verdes como valor agregado son Edificio Ana Pau y Urbanización San Rafael.



### **2.3.2.5. Fortalezas y Debilidades**

#### **Fortalezas**

Los precios por metro cuadrado de construcción de los proyectos considerados son bastante bajos.

El proyecto Vista Hermosa está ubicado en un sector de alta plusvalía y su promotor – constructor tiene buena acogida en el mercado inmobiliario.

El apoyo del Banco Solidario a la Urbanización San Rafael ha sido un factor decisivo para que la velocidad de ventas de este proyecto sea tan alta.

#### **Debilidades**

Al parecer los promotores del sector no tienen mucha experiencia en el mercado inmobiliario. No poseen oficinas desde donde brinden atención a sus clientes, tampoco ningún vendedor que de información inmediata se requiere realizar una cita previa para entrar a visitar las obras.

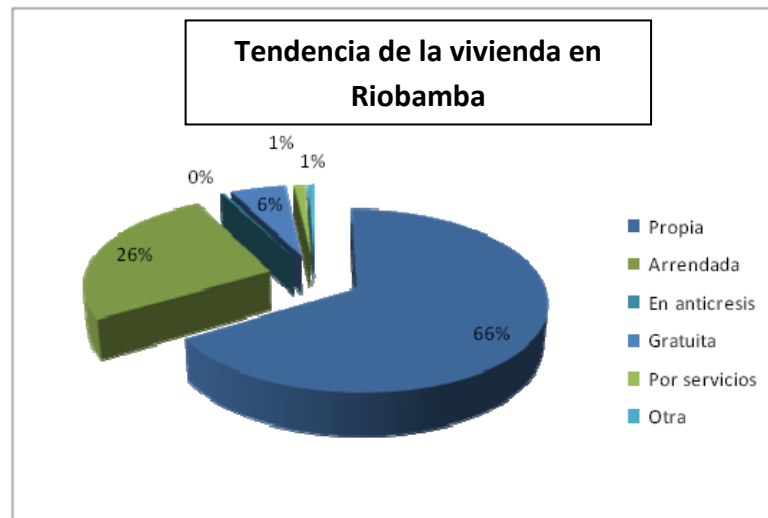
El diseño arquitectónico en general y de los acabados en metal y madera son bastante básicos y poco apegados a la tendencia actual.

La mayoría de los proyectos no poseen áreas verdes ni sitios de reunión para los copropietarios. Los terrenos se han ocupado en casi su totalidad.

### 2.3.2.6. Análisis de la Demanda

#### 2.3.2.6.1. Tendencia de la Vivienda en la Ciudad de Riobamba

Según los datos presentados por el INEC se puede visualizar los porcentajes del tipo de tendencia en la ciudad de Riobamba.



**GRÁFICO 2.- Tendencia de la vivienda en la ciudad de Riobamba**

El porcentaje de familias que habitan en vivienda propia corresponde al 66% de la población y el 34% restante reside en viviendas que no son de su propiedad, es decir bajo arriendo, anticresis de forma gratuita, o concedida por servicios prestados.

El déficit habitacional en la ciudad bordea las 16.500 unidades habitacionales, sin embargo el volumen de vivienda propia es alto (32.374 unidades). Lo que refleja la tendencia de la población a vivir en inmuebles propios.

Si se hace un análisis del tipo de vivienda que predomina en la ciudad, claramente se visualiza que las casas o villas son las preferidas por los riobambeños (71% de la población), sean estas propias o no.

**CUADRO No. 12 TENDENCIA DE LA VIVIENDA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

	Casa o Villa	Dpto	Cuarto	Mediagua	Rancho	Covacha	Choza	Otra Particular	Total	%
<b>Propia</b>	26.397	1.365		3.835	65	140	561	11	32.374	66%
	82%	4%	0%	12%	0%	0%	2%	0%		
<b>Arrendada</b>	5.652	2.695	3713	624	10	19		5	12.718	26%
	44%	21%	29%	5%	0%	0%	0%	0%		
<b>En anticresis</b>	120	17	12	8					157	0%
	76%	11%	8%	5%	0%	0%	0%	0%		
<b>Gratuita</b>	1.818	385	147	349	7	15		14	2.735	6%
	66%	14%	5%	13%	0%	1%	0%	1%		
<b>Por servicios</b>	365	39	35	116	4	8		18	585	1%
	62%	7%	6%	20%	1%	1%	0%	3%		
<b>Otra</b>	239	24	16	31	1	3		1	315	1%
	76%	8%	5%	10%	0%	1%	0%	0%		
<b>Total</b>	34.591	4.525	3923	4.963	87	185	561	49	48.884	100%
	71%	9%	8%	10%	0%	0%	1%	0%		

**Fuente:** INEC Censo 2010

**Elaborado por:** Los Autores

Aún no hay la concepción de vivir en departamentos en sectores más cercanos a las zonas de mayor movimiento en la ciudad, las familias prefieren vivir en casas con terrenos o áreas verdes, sin que importe mucho la distancia, ya que por tratarse de una ciudad relativamente pequeña el desplazamiento en ella resulta fácil y económico. Solamente el 9% de la población habita en edificaciones en altura, lo que corresponde a 4500 familias.

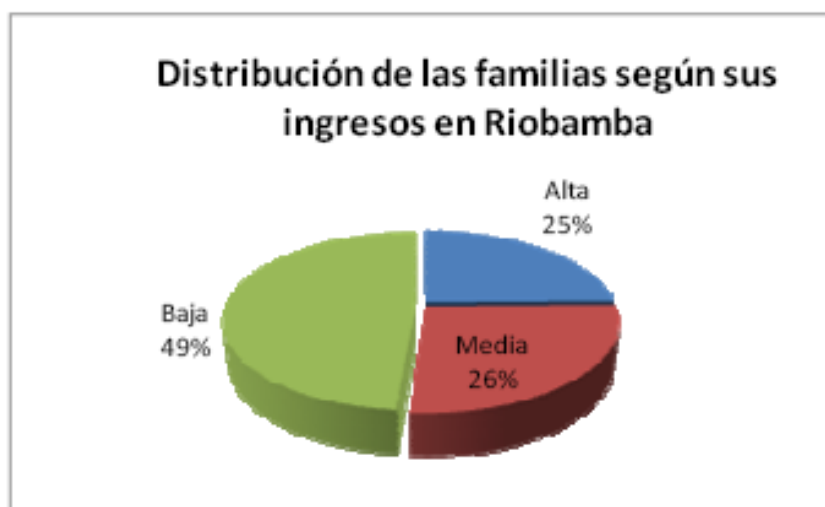
### 2.3.2.6.2. Perfil de Clientes Potenciales

Según el estudio de la oferta inmobiliaria, se definió que el cliente al que debemos alcanzar es aquel de nivel económico medio hasta el medio alto, por la baja competencia que existe.

### 2.3.2.6.3. Nivel de Ingresos Económicos

Según el análisis de la oferta existente, los proyectos se han orientado al mercado de clase media - alta y alta. Las viviendas para clase media, media baja y baja son escasas o inexistentes.

Según el cuadro de ingresos familiares, las familias correspondientes a la clase media son parte del segundo mayor porcentaje de la población riobambeña, después de la clase baja. Este podría ser un mercado cuyo potencial no se está explotando ni mediamente en su magnitud.



**GRÁFICO 3**

**Nivel de ingresos económicos**

<b>TIPOLOGÍA DE FAMILIAS SEGÚN INGRESOS EN RIOBAMBA</b>		
<b>CLASE</b>	<b>Nº FAMILIAS</b>	<b>%</b>
Alta	12094	24.74
Media	12911	26.41
Baja	23880	48.85
<b>Total</b>	<b>48884</b>	

**Fuente:** Estudio Pulso Ecuador, proyectado al 2012

**Elaborado por:** Los Autores

#### **2.3.2.6.4. Capacidad de Pago**

La capacidad de pago del cliente potencial debe estar entre \$ 347.00 y \$ 387.00 mensuales, es decir que los ingresos familiares deben tener un promedio de \$ 1186.00 dólares mensuales para 27 de las 30 unidades de vivienda y para tres unidades de mayor área en construcción y en terreno la capacidad de pago del cliente debe ser en promedio de \$ 475.00 y un ingreso de \$ 1582.00 dólares.

En el cuadro que se presenta a continuación se puede visualizar en detalle cuanto es el monto mensual que las familias deben designar al pago de su vivienda y cuanto deben ascender sus ingresos familiares para poder acceder a los créditos hipotecarios de las entidades bancarias.

Los almacenes pueden ser adquiridos por familias con ingresos mensuales de \$ 665.00 dólares a \$ 905.00 pagos mensuales, en vista que el pago mensual luego de cancelar el 30% debe ser de \$ 200.00 y \$ 270.00 mensuales.

#### **2.3.2.6.5. Preferencia del Mercado Objetivo**

Para la obtención de estos datos fue necesario efectuar un levantamiento de información mediante encuestas personalizadas a los habitantes de la ciudad de Riobamba con un nivel adquisitivo medio.

Para definir el tamaño de la muestra a ser evaluada primero se identificó los sectores donde en posible encontrar exclusivamente al mercado objetivo de este proyecto para no desviar atención ni recursos a otros mercados que no son de interés inmediato.

Se escogieron barrios de la ciudad donde habitan familias de nivel económico medio para entrevistarlas, además de empresas del sector público y privado como ministerio e instituciones educativas para aplicar la encuesta a los empleados que se acercan al grupo estudiado.

Con estas consideraciones previas se hizo el cálculo del tamaño de la muestra requerida para alcanzar un nivel de confianza del 95% suponiendo que de este grupo el 7% no cumple con las características esperadas de un grupo total de 12911 familias que según el estudio de Pulso Ecuador son las que corresponden al nivel económico medio proyectado al 2012.

La muestra teórica calculada es de 100 familias y la muestra requerida es de 99 familias, por lo tanto se evaluarán a 100 familias que corresponden a nuestro target.

Los resultados de esta investigación se muestran a continuación.

<b>Cálculo del tamaño de la muestra</b>		
$n_0 = \left(\frac{z}{\varepsilon}\right)^2 * p * q = \left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 * (0.92) * (0.08) = 113.09$		
	nivel confianza=	95,00%
	Probabilidad=	97,50%
z=		1,96
e=	%error	5,00%
q =	% que no reúne las características de la población N>=160; q= 2 al 20%	7,00%
p=	% que reúne las características de la población	93,00%
N	tamaño del grupo a analizar	12911
no=	<b>muestra teórica calculada</b>	<b>100</b>
n =	<b>número de encuestas necesarias</b>	<b>99</b>

### **2.3.2.7. Conclusión de las Encuestas**

De acuerdo a los datos obtenidos, para satisfacer las necesidades del mercado, las viviendas que se oferten deberían ser casas en urbanizaciones cuyas unidades habitacionales tengan tanto accesos directos desde la vía pública como accesos privados propios de la urbanización. Es necesario se ofrezca seguridad para los copropietarios a más de todos los servicios básicos como agua, luz y línea telefónica.

Cada vivienda debería tener tres habitaciones como mínimo con dos baños completos y un parqueadero con la posibilidad de adquirir un parqueadero adicional para un número reducido de unidades habitacionales.

La mayoría de los encuestados considera que la vivienda debe tener la posibilidad de ampliarse con el tiempo para lo cual debe contar con los permisos respectivos.

## 2.4. Determinación de Factores Estratégicos Externos

### Cuadro No. 13: PRIORIDADES DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA MUTUALISTA PICHINCHA

Este punto se utiliza para escoger a los factores estratégicos externos más importantes de Mutualista Pichincha. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	Distribución geográfica, Crecimiento de la población, Medios tecnológicos, Contaminación, Crecimiento del mercado inmobiliario	Política económica, Política fiscal, Cultura de adaptación a nuevas tecnologías, Investigación y desarrollo, Clima, mercado Inmobiliario	Cambios en la familia,
	<b>MEDIA</b>	Tasas de Interés, Salario unificado	Renta, Inflación, PIB, Personal especializado Legislación, Ley del consumidor, Código de Trabajo, Grado de formación, Defensa del consumidor,	
	<b>BAJA</b>	Empleo, Impuestos, Calidad de vida,	Estabilidad política, Valores sociales,	
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>				

**FUENTE:** Factores Claves del Macro entorno

**ELABORADO POR:** Los Autores



**Cuadro No. 14: PERFIL ESTRATÉGICO DE IMPACTO A MUTUALISTA PICHINCHA**

FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Opor.	Gran Oportun.
Calidad de Vida.				X	
Cambios en la familia.		X			
Clima.			X		
Contaminación.			X		
Crecimiento de la población.					X
Crecimiento M Inmobiliario					X
Cult. Adapt. Nuevas Tcgias.			X		
Defensa del consumidor.			X		
Distribución Geográfica.					X
Empleo				X	
Estabilidad Política.		X			
Grado de Formación.				X	
Impuestos		X			
Inflación		X			
Investigación y desarrollo.		X			
Legislación.		X			
Medios tecnológicos.				X	
Personal especializado.				X	
PIB			X		
Política económica.		X			
Política Fiscal.		X			
Renta			X		
Salario unificado			X		
Tasas de interés.		X			
Valores Sociales.	X				

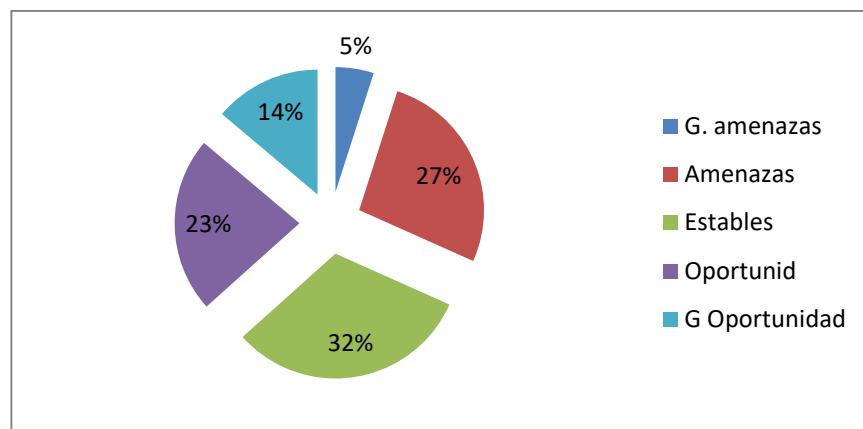
**Fuente:** Matriz de prioridades de factores externos

**Elaborado por:** Los Autores

**Análisis:**

<b>G. amenazas</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Estables</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>G Oportunidad</b>
1	6	7	5	3
5%	27%	32%	23%	14%

**GRÁFICO 4**  
**Impacto a Mutualista Pichincha**



**Fuente:** Perfil Estratégico de Impacto a Mutualista Pichincha

**Elaborado Por:** Los Autores

Aquí se puede observar un grupo grande de situaciones normales que deberán ser aprovechadas, al igual que las oportunidades y es necesario neutralizar las amenazas para que su impacto no sea evidente en la empresa.

#### **2.4.1. Capacidad de respuesta de la Mutualista Pichincha a los factores Estratégicos Externos**

Para poder llegar a determinar el impacto que tienen los factores del macro entorno en la Mutualista pichincha procedemos a determinar la importancia ponderada la misma que resulta de calificar el impacto en un rango de 1 a 5 de acuerdo a la siguiente escala.

5. Alto
4. Sobre lo Normal
3. Normal
2. Bajo lo normal
1. Pobre

Según esta técnica la suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada.

#### **Metodología de ejecución:**

1. Se suma la importancia ponderada.
2. El peso específico se logra dividiendo cada uno de los factores para la sumatoria total de la importancia ponderada, consiguiendo un 100% en el total.
3. El valor ponderado de la respuesta se ha logrado, multiplicando el peso específico por el valor de la calificación, consiguiendo de esta manera la ponderación de las respuestas, la misma que ubica a estas en un grado aceptable de reacción de la empresa sobre los factores externos.

**Cuadro No. 15**

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>				
<b>FACTORES</b>	<b>PESO DE IMPACTO</b>		<b>Valor de calificación de respuesta</b>	<b>Valor ponderado de la respuesta</b>
	<b>Importancia Ponderada</b>	<b>Peso Específico</b>		
Calidad de Vida.	5	0,05	5	0,26
Cambios en la familia.	4	0,04	2	0,08
Clima.	4	0,04	1	0,04
Contaminación.	4	0,04	3	0,13
Crecimiento de la población.	5	0,05	5	0,26
Crecimiento Mercado inmobiliario	5	0,05	5	0,26
Cult. Adap. a nuevas tecnologías	3	0,03	3	0,09
Defensa del consumidor.	3	0,03	4	0,13
Distribución Geográfica.	3	0,03	3	0,09
Empleo	5	0,05	4	0,21
Estabilidad Política.	4	0,04	2	0,08
Grado de Formación.	3	0,03	3	0,09
Impuestos	4	0,04	5	0,21
Inflación	4	0,04	3	0,13
Investigación y desarrollo.	3	0,03	2	0,06
Legislación.	3	0,03	1	0,03
Medios tecnológicos.	5	0,05	4	0,21
Personal especializado.	5	0,05	4	0,21
PIB	3	0,03	2	0,06
Política económica.	4	0,04	1	0,04
Política Fiscal.	4	0,04	1	0,04
Renta	3	0,03	2	0,06
Salario unificado	3	0,03	4	0,13
Tasas de interés.	4	0,04	3	0,13
Valores Sociales.	3	0,03	3	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>1,00</b>	<b>70</b>	<b>3,13</b>

**Fuente:** Perfil Estratégico del Impacto organizacional.

**Elaborado por:** Los Autores

## **Análisis:**

Al tener la Mutualista Pichincha una capacidad de respuesta equivalente a 3.13 se puede observar que está en capacidad de contrarrestar las amenazas, lo que es bueno ya que se ubica dentro de un parámetro normal, el mismo que le permite a la organización reaccionar con sus recursos de forma efectiva ante estas circunstancias adversas.

### **2.5. Análisis del Micro Entorno**

El estudio del micro entorno nos va a permitir identificar aquellos factores que se originan al interior de la organización, motivo que induce dedicación, tiempo y esfuerzo necesarios para conocer a fondo la competencia, para lo cual es necesario realizar un estudio de mercado que nos permita conocer la satisfacción o insatisfacción de la población con respecto a los servicios.

En este análisis se identifican y evalúan las fortalezas y debilidades de la Organización en sus diferentes áreas funcionales, entre ellas administración, finanzas, contabilidad, su servicio, recurso humano en general.

Los variables que hemos podido observar en la Mutualista Pichincha para el estudio del micro entorno son los siguientes:

- Estructura administrativa
- Ventas y marketing
- Productos y servicios
- Finanzas

#### **2.5.1. Estructura Orgánica**

En la actualidad la Mutualista Pichincha cuenta con un orgánico estructural y funcional bien definido, lo que le permite conocer claramente el flujo de información, y las

actividades que se desarrollan en cada nivel; además se ha establecido estrategias que permiten orientar las actividades hacia el éxito de la organización.

### **2.5.2. Recursos Humanos**

#### **Sócios**

Los socios participan como actores y miembros en los diferentes niveles de la Mutualista.

Los socios consideran que es de gran importancia:

- La elaboración de un plan operativo para mejorar el servicio a los clientes internos y externos.
- Aplicar ratios financieros para determinar si la Mutualista es rentable, tiene capacidad de endeudamiento y además para conocer las utilidades que se generan.
- Ofrecer un trato de calidad.
- Cumplir con los horarios establecidos.
- Mejorar el servicio en la otorgación de créditos.
- Aumentar la publicidad de la Mutualista.

El ambiente que se da en la Mutualista es el adecuado porque se lucha por el mismo ideal y existe unión entre la mayoría de los trabajadores. Sin embargo, algunos señalan que: predominan los intereses personales y no los colectivos; existe individualismo y discordias entre algunos de ellos; no todos se sujetan a las resoluciones; hay escasa comunicación y no existe entendimiento ni empatía.

La opinión de la mayoría de trabajadores es que la Mutualista cuenta con la tecnología necesaria para atender a sus clientes porque se ha cambiado y modernizado los sistemas informáticos para dar un mejor servicio.

### **2.5.3. Empleados**

A través de la observación directa se puede percibir que existe una falta de amabilidad y paciencia por parte del personal, se puede observar que el trabajo lo hacen a presión, sin embargo esto no es justificable para actuar de esta manera.

Cada persona que presta sus servicios en Mutualista Pichincha, tiene definidas sus funciones, existe inconformidad con los sueldos ya que según los empleados encuestados, no devenga las actividades que realizan y los horarios que tienen que cumplir.

Dentro de la Mutualista no se cuenta con la documentación adecuada en torno a la organización y sus funciones, esto no facilita las líneas de comunicación.

Dentro del área de créditos se trata de dar un buen servicio a clientes externos.

Dentro del área económica se cuenta con indicadores de evaluación, sin embargo no existe claridad en lo referente a misión, visión, objetivos organizacionales, prima el buen criterio de gerencia, y priman los intereses personales y no los colectivos.

El ambiente de trabajo que existe en Mutualista Pichincha es tranquilo, hay compañerismo y amabilidad entre empleados y socios; las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.

El personal considera que la tecnología en relación a servicios que prestan, cumple las funciones de agilizar, presentar y proteger los recursos económicos de los socios y clientes pero que es necesario que la Mutualista adquiera mejor tecnología.

El personal que labora en la Mutualista durante el tiempo de trabajo no ha recibido capacitación debido a la falta de un presupuesto destinado a esta actividad, por lo que se establece que existe una escasa capacitación al Recurso Humano;

Según las entrevistas realizadas los empleados en su totalidad manifiestan que no han recibido reconocimientos por el trabajo que realizan, sin embargo se siente orgulloso de ser parte de la Mutualista y la consideran su segundo hogar.

Una de las ventajas que tiene la organización es que cuentan con instalaciones propias, y capital propio, esto da tranquilidad a todos quienes hacen Mutualista Pichincha, situación que le genera una ventaja competitiva y le permite tener un liderazgo en el mercado.

#### **2.5.4. Vehículos, Equipos**

La Mutualista requiere actualizar algunas de sus equipos para brindar un servicio eficiente a sus clientes internos, especialmente si quiere cubrir un mayor segmento de mercado.

#### **2.5.5. Instalaciones**

La Mutualista cuenta con una adecuada distribución para atender eficientemente los despachos de cajas, pero no así la de créditos.

Las instalaciones de la Mutualista son propias, situación que da tranquilidad tanto a trabajadores como a socios.

#### **2.5.6. Proveedores**

En la provincia de Chimborazo existen productores y proveedores de distintos materiales que utiliza la Mutualista, por tanto estos deben esmerarse en ofrecer productos de excelente calidad y atender los pedidos con agilidad si desean conservar a la Mutualista Pichincha como cliente.



Todos los proveedores entrevistados consideran que la Mutualista Pichincha es un buen cliente por los pagos puntuales en las adquisiciones realizadas. La Mutualista realiza adquisiciones permanentes.

Los proveedores otorgan a la Mutualista créditos, el plazo de mayor frecuencia es de 30 días, también conceden descuentos algunos de ellos, pero las adquisiciones en su mayoría son en efectivo.

## DIAGNÓSTICO INTERNO

**Cuadro No. 16: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO: ADMINISTRACIÓN**

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Estructura Orgánica	<p>Cuenta con un orgánico estructural y funcional bien definido.</p> <p>No se ha reformulado la misión y visión</p>	<p>Permite conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrolla en cada nivel.</p> <p>No permite orientar las actividades hacia el éxito de la organización</p>	<p>Preocuparse por la elaboración y aplicación de la Estructura Organizacional, la misión y visión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Empleados</li> <li>• Socios</li> </ul>

**Cuadro No. 17: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO: TALENTO HUMANO**

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
RECURSOS HUMANOS				
Socios	<p>Participan como actores en los diferentes proyectos de la Mutualista</p> <p>Inconformidad por las utilidades obtenidas y el incumplimiento de los objetivos</p> <p>No se tiene una idea clara de cuál es la misión, visión, objetivos y actividades que cada miembro debe llevar a cabo.</p> <p>Individualismo y discordias</p>	<p>Aceptación de los socios ya que las ideas y actividades son propuestas y compartidas.</p> <p>Trato inadecuado al usuario.</p> <p>Cada administración se maneja en base a su criterio y no existe conformidad entre miembros.</p> <p>No existe unión.</p>	<p>Se socializan las ideas y actividades.</p> <p>Aplicar ratios financieros; Ofrecer un trato de calidad; cumplir con los horarios establecidos; lograr que todos los equipos sean nuevos y aumentar la publicidad.</p> <p>Realizar un plan operativo. Luchar por el mismo ideal y fomentar el compañerismo y la comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• socios</li> <li>• Gerente</li> <li>• Miembros de la Mutualista</li> </ul>

Empleados	Tienen definidas sus funciones	Realizan actividades que son de su competencia y cumplen con las tareas que el puesto demanda.	Establecen por escrito las funciones que debe realizar cada trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Empleados</li> </ul>
	No se tiene el rendimiento esperado.	Existe inconformidad con los sueldos ya que no devenga las actividades que realizan y los horarios que tienen que cumplir.	Determinar si de acuerdo al presupuesto de la Mutualista existe la posibilidad de un alza a los sueldos o fijar bonificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> </ul>
	Falta de motivación del personal	No reciben reconocimientos por el trabajo que realizan.	Otorgar reconocimiento por el trabajo eficiente que realicen los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Empleados</li> </ul>
	Compañerismo y amabilidad entre empleados y socios.	El ambiente de trabajo que existe en la Mutualista es tranquilo.	Fomentar e incentivar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la Mutualista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Empleados</li> </ul>
	Las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.	Adquieren nuevas experiencias		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Comisión de</li> </ul>

	Algunos empleados no dan el trato adecuado a los clientes	La no preferencia por los servicios que ofrece la Mutualista	Capacitar a los empleados en relaciones humanas y trato al cliente.	Educación
--	---	--	---	-----------

**Cuadro No. 18 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO: ADMINISTRATIVO**

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Vehículos, Equipos	<p>Algunos equipos de la Mutualista requieren actualización.</p> <p>Se cuenta con un sistema computarizado para la atención a clientes y socios.</p>	<p>Los socios que han utilizado los servicios con demora se llevan una mala impresión y generalizan a la Mutualista.</p> <p>Se facilita y agiliza la actividad de cajas.</p>	<p>Modernizar a todos los equipos de la Mutualista.</p> <p>Preocuparse por la actualización periódica del software.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Gerencia</li> </ul>
Instalaciones	<p>El área de cajas cuenta con una adecuada distribución.</p> <p>Las condiciones ambientales no son adecuadas para las personas</p>	<p>Se atiende eficientemente a los clientes.</p> <p>Se pueden contraer enfermedades de trabajo, tendrían un rendimiento bajo.</p>	<p>Continuar adecuando y organizan las oficinas para atender de manera eficiente al cliente.</p> <p>Implementar acciones que minimicen las condiciones adversas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de la Mutualista</li> </ul>

**Cuadro No. 19 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO: CLIENTES**

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Clientes	<p>Manifiestan que los servicios que proporciona la Mutualista son buenos.</p> <p>Confianza en los productos financieros y servicio que proporciona la Mutualista,</p>	<p>Los Clientes tienen: comodidad y tranquilidad en la adquisición de los productos financieros que presta la Mutualista Pichincha</p> <p>Seguridad por los servicios que presta la mutualista</p>	<p>Ofrecer cada día un servicio eficiente y de calidad.</p> <p>Mantener y mejorar la confianza de los clientes con productos y servicios de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Empleados</li>   <li>• Gerencia</li> <li>• Empleados</li> </ul>

**Cuadro No. 20 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO: PROVEEDORES**

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
<b>Proveedores</b>	Confianza en Mutualista Pichincha	En la provincia de Chimborazo una sola mutualista.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> </ul>
	Consideran a la Mutualista un buen cliente	Pagos puntuales en las adquisiciones realizadas.	Los proveedores tanto locales como los de fuera, deben esmerarse en ofrecer productos de excelente calidad y atender los pedidos con agilidad si desean conservar a este cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Gerente</li> </ul>
	La Mutualista Pichincha realiza adquisiciones permanentes.	La Mutualista se convierte en cliente de los proveedores.		

**FUENTE:** Factores claves internos

**ELABORADO POR:** Los Autores



## 2.6. Determinación de Factores Estratégicos Internos

**Cuadro No. 21 MATRIZ DE PRIORIDADES DE LOS FACTORES CLAVES INTERNOS DE MUTUALISTA PICHINCHA**

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos internos más importantes de la Mutualista. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	ALTA	Estructura Orgánica Mercado inmobiliario Socios Trabajadores Clientes	Capacitación Ambiente laboral Utilidades de la Mutualista	
	MEDIA	Equipos Instalaciones, misión, visión, objetivos organizacionales	Proveedores	Compañerismo y amabilidad entre empleados y propietarios.
	BAJA			A los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.
<b>FUENTE:</b> Factores Claves del Micro entorno <b>ELABORADO POR:</b> Los Autores		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>				

**Cuadro No. 22 PERFIL ESTRATÉGICO DEL IMPACTO ORGANIZACIONAL.**

FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	FORTALEZA		NORMAL	DEBILIDAD	
	Gran Fortaleza	Fortaleza	E	Debilidad.	Gran Debilidad
Estructura Orgánica	●				
Socios			●		
Trabajadores				●	
Equipos				●	
Instalaciones				●	
Usuarios	●			●	
Proveedores			●		
Ambiente tranquilo de trabajo	●				
Buen servicio	●		●		
Mutualista con valores éticos y morales		●			
Existe unión entre la mayoría de los empleados			●		
Los socios constituyen la parte integral en la Mutualista		●			
Escasa capacitación al Recurso Humano				●	
Inadecuada distribución de la zona de créditos				●	
Pagos a trazados de Clientes				●	
Software no actualizado				●	
Capital propio	●			●	

**FUENTE:** Factores Claves del Micro-entorno

**ELABORADO POR:** Los Autores

**Análisis:**

Se puede observar un grupo predominante de debilidades, siendo necesario cambiar la condición de las mismas y en lo posible eliminarlas; y a las fortalezas se las debe mantener y mejorar, de tal manera que Mutualista Pichincha, día a día sea competitivo en el mercado y cumpla con el objetivo objeto de su creación.

**Cuadro No. 23** CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS.

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Socios	4	0,059	4	0,235
Trabajadores	5	0,074	4	0,294
Equipos	5	0,074	4	0,294
Instalaciones	4	0,059	3	0,176
Usuarios	3	0,044	2	0,088
Proveedores	5	0,074	4	0,294
Ambiente tranquilo de trabajo	3	0,044	3	0,132
Buen servicio	5	0,074	4	0,294
Mutualista con valores éticos	4	0,059	4	0,235
Existe unión entre la mayoría de E.	3	0,044	4	0,176
Socios como parte integral Mut.	5	0,074	5	0,368
Escasa capacitación	4	0,059	3	0,176
Inadecuada distribución de la zona de créditos	3	0,044	5	0,221
Estructura orgánica establecida por escrito	4	0,059	5	0,294
Pagos a trazados de Clientes	3	0,044	4	0,176
Software no actualizado	3	0,044	3	0,132
Capital propio	5	0,074	4	0,294
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>1,000</b>		<b>3,88</b>

**Fuente:** Perfil Estratégico de impacto institucional. **Elaborado por:** Los Autores

**Análisis:**

La cuantificación de los factores internos permite conocer la capacidad de respuesta que tiene la Mutualista Pichincha hacia los factores que tiene que enfrentar; 3.88 es una buena capacidad de respuesta, es decir que la Mutualista está en capacidad de dar contestación de forma efectiva a las condiciones cambiantes del medio interno, siendo necesario la aplicación de estrategias para enfrentar a mediano y largo plazo situaciones que aún no se tiene el control, ya que algunas actividades que se vienen desarrollando en la Mutualista aún se las realiza de forma empírica dando como resultado en ocasiones decisiones erróneas, lo que dificulta a la Mutualista en su normal desarrollo.

## 2.7. Análisis FODA

**CUADRO No. 24: MATRIZ FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente tranquilo de trabajo;</li> <li>• La Mutualista cuenta con una estructura orgánica establecida por escrito;</li> <li>• Buen Servicio</li> <li>• Buena Infraestructura</li> <li>• Clientes razón de ser de la Mutualista</li> <li>• Mutualista con valores éticos y morales;</li> <li>• Existe unión entre la mayoría de los empleados</li> <li>• Instalaciones propias de la Mutualista;</li> <li>• Lealtad de los empleados;</li> <li>• Líder en el mercado</li> <li>• Los socios constituyen la parte integral en la Mutualista;</li> <li>• Los proveedores consideran a la Mutualista como un buen cliente;</li> <li>• Los proveedores otorgan créditos y descuentos;</li> <li>• Manejo responsable de su gerente</li> <li>• Prestigio de la Mutualista;</li> <li>• Se encuentra constituida con capital propio:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del mercado inmobiliario;</li> <li>• Disposición de empleados en el mercado;</li> <li>• Facilidad de obtener los productos y servicios en el mercado;</li> <li>• Incremento de la demanda debido al crecimiento de la población a nivel local;</li> <li>• La ubicación de la Mutualista facilita el desplazamiento hacia los distintos lugares de la ciudad y provincia.</li> <li>• Las personas son más instruidas y se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías;</li> <li>• Nuevas tecnologías para equipos</li> <li>• Nuevos clientes</li> <li>• Nuevos software administrativo y financiero a ser aprovechados;</li> <li>• Otorgamiento de créditos.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos atrasados de Clientes.</li> <li>• Inadecuada distribución de la zona de créditos.</li> <li>• Escasa capacitación al Recurso Humano.</li> <li>• Poca variedad en diseños y modelos de viviendas.</li> <li>• El personal no recibe reconocimientos por el trabajo que realizan;</li> <li>• No se aplica ratios financieros que apoyen posteriormente a la gestión;</li> <li>• No todos los trabajadores se sujetan a la legislación, estatutos y resoluciones de la Mutualista.</li> <li>• Predominan los intereses personales y no los colectivos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento y/o creación de impuestos;</li> <li>• Caducidad de los productos.</li> <li>• Competencia del sector;</li> <li>• Comportamiento del clima, afecta al proceso de construcción</li> <li>• Incremento de la inflación, menos capacidad adquisitiva;</li> <li>• Inestabilidad política, ahuyenta la inversión extranjera;</li> <li>• La desintegración familiar;</li> <li>• Las políticas económicas del Gobierno que afecten al sector productivo del país.</li> <li>• Preocupación por las erupción volcánica</li> <li>• Inseguridad ciudadana.</li> <li>• Salarios bajos, impiden que las personas puedan ahorrar y/o distraerse</li> <li>• Tasas de Interés altas para la inversión;</li> <li>• Temporadas bajas.</li> </ul>

**Fuente:** Análisis del Macro y Micro entorno

**Elaborado Por:** Los Autores

## **2.8. Análisis Financiero**

### **2.8.1. Fundamentación**

Los estados financieros proporcionan gran parte de la información, necesaria para los usuarios que sirven para la toma de decisiones en este capítulo realizamos el análisis completo de los estados financieros de la mutualista pichincha.

### **1.8.2. Balance General**

Denominado también estado de posición financiera indica la estructura de recursos que tiene las empresas, tanto las cantidades de activos, cantidades de pasivos, y capital los que siempre deben estar en equilibrio bajo el principio de la contabilidad de la partida doble.

### **1.8.3. Estado de Pérdidas y Ganancias**

O de ingresos y egresos resume resultados por ingresos y egresos operacionales y no operacionales de un ente económico durante un periodo determinado de la empresa.

### **1.8.4. Objetivos del Análisis Financiero.**

El objetivo primordial del análisis financiero es la de maximizar el valor de la empresa ya que es el fin de todos los accionistas, inversionistas o dueños en su afán de incrementar su propia riqueza.

### **1.8.5. Usuarios del Análisis Financiero.**

Existen varios usuarios de los análisis financieros tales como personas y empresas, cada una de ellas dará el respectivo enfoque de acuerdo a sus propios intereses podemos mencionar algunos de los usuarios de esta información.



- La administración de la empresa.
- Los inversionistas.
- Los bancos y acreedores en general.
- Las cámaras de comercio.
- Las bolsas de valores.

#### **1.8.6. Instrumentos del Análisis Financiero**

Al referirnos de los instrumentos del análisis financiero, consideramos la información necesaria para tomar como punto de partida para el estudio.

El analista dependiendo de su ubicación cuenta con una serie de herramientas para el desarrollo del análisis.

- Los estados financieros básicos
- Información contable y financiera complementaria
- Información sobre el mercado, producción y organización.
- Herramientas de administración financiera
- Matemáticas financieras

### 1.8.7. Estados Financieros Comparativos.

#### MUTUALISTA PICHINCHA BALANCE GENERAL

<b>1. ACTIVO</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>39.393.398,93</b>	<b>31.376.257,50</b>	<b>26.590.048,73</b>
Caja	4.135.676,63	2.229.203,88	1.889.155,83
Depósitos para encaje	10.767.343,85	6.970.791,21	5.907.450,18
Bancos y otras instituciones financieras	24.001.699,55	21.403.548,57	18.138.600,48
Efectos de cobro inmediato	231.898,42	268.876,50	227.861,44
Remesas en Tránsito	256.780,48	503.837,34	426.980,80
<b>OPERACIONES INTERBANCARIAS INVERSIONES</b>	<b>39.946.313,03</b>	<b>61.241.680,17</b>	<b>51.899.728,96</b>
Para neg. de ent. del sector privado		55.340.650,82	46.898.856,63
Disp. para la vta. de ent. Sec. Pvdo.	36.502.885,69	5.967.848,63	5.057.498,84
Disponibles para la venta del estado o de sec pub	3.478.674,59		
De disponibilidad restringida (Provisión para inversiones)	141.379,26 (176.626,51)	141.600,00 (208.419,28)	120.000,00 (176.626,51)
<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>232.810.183,11</b>	<b>211.419.203,53</b>	<b>179.168.816,55</b>
C. de créditos comercial por vencer	63.290.626,21	43.417.502,96	36.794.494,03
C. de créditos consumo por vencer	83.748.327,41	78.301.577,82	66.357.269,34
C. de créditos vivienda por vencer	78.583.936,39	87.697.707,32	74.320.090,95
C. créditos para micremp por vencer	5.830.394,10	-	-
C. cré. Com. no devenga intereses	473.606,50	629.935,14	533.843,34
C. cré. Cons. no devenga intereses	2.047.462,52	1.867.027,52	1.582.226,71
C. cré. Viv. no devenga intereses	3.094.079,97	4.140.450,53	3.508.856,38
C. de créditos comercial vencida	332.155,07	644.939,70	546.559,07
C. de créditos de consumo vencida	1.756.464,23	448.591,30	380.162,12
C. de créditos de vivienda vencida (Provi. para créditos incobrables)	160.243,19 (6.507.112,48)	271.844,51 (6.000.373,27)	230.376,70 (5.085.062,09)
<b>DEUDORES POR ACEPTACIONES CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>6.572.928,12</b>	<b>9.177.125,61</b>	<b>7.777.225,09</b>
<b>B. REAL. ADJ. PAGO, ARREN. MERC. Y NO UTILIZADÍ PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>15.096.329,05</b>	<b>20.041.525,54</b>	<b>16.984.343,68</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>72.216.469,19</b>	<b>60.159.615,09</b>	<b>50.982.724,65</b>
Inv. en Acc. y participaciones	2.926.544,55	346.712,04	293.823,76
derechos fiduciarios	43.884.168,88		
gastos y pagos anticipados	23.166.365,38	60.398.823,07	51.185.443,28
gastos diferidos	2.114.815,96		
OTROS ACTIVOS (Prov. otros activos irrecuperables)	1.267.872,30 (2.202.929,99)	(585.920,02)	(496.542,39)
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>411.961.823,31</b>	<b>405.343.370,39</b>	<b>343.511.330,84</b>
<b>GASTOS</b>	<b>55.594.149,21</b>		
<b>TOTAL GENERAL ACT. Y GSTOS</b>	<b>470.314.153,22</b>	<b>405.343.370,39</b>	<b>343.511.330,84</b>

<b>2. PASIVO</b>			
<b>OBLIG. CON EL PÚBLICO</b>	<b>349 654 980,09</b>	<b>337.650.724,42</b>	<b>286.144.681,71</b>
Depósitos a la vista	185.299.389,99	186.571.235,86	158.111.216,83
Depósitos a plazo	164.355.590,10	151.079.488,56	128.033.464,88
De 1 a 30 días		54.031.899,76	45.789.745,56
De 31 a 90 días		54.336.362,57	46.047.764,89
De 91 a 180 días		30.565.902,28	25.903.307,02
De 181 a 360 días		10.951.215,73	9.280.691,30
De más de 361 días		1.194.108,21	1.011.956,11
Depósitos de garantía	<b>3.996,00</b>	<b>4.573,68</b>	<b>3.876,00</b>
Depósitos restringidos	<b>4.278.184,14</b>	<b>1.216.833,81</b>	<b>1.031.215,09</b>
<b>OPERACI. INTERBANCARIAS</b>		-	-
<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>	<b>32.263,58</b>	<b>59.689,77</b>	<b>50.584,55</b>
<b>ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN</b>		-	-
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>9.983.635,78</b>	<b>13.263.877,18</b>	<b>11.240.573,88</b>
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>11.898.430,35</b>	<b>17.969.329,54</b>	<b>15.228.245,37</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>4.247.524,65</b>	<b>3.598.237,83</b>	<b>3.049.354,09</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>380.099.014,59</b>	<b>373.763.266,21</b>	<b>316.748.530,69</b>
<b>3. PATRIMONIO</b>			
<b>CAPITAL SOCIAL</b>			
<b>PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN ACCIONES</b>			
<b>RESERVAS</b>	<b>27.563.120,06</b>	<b>28.256.095,48</b>	<b>23.945.843,63</b>
Legales			
Generales		26.425.293,06	22.394.316,15
Especiales		118.000,00	100.000,00
Revalorización del patrimonio		1.712.802,43	1.451.527,48
<b>OTROS AP. PATRIMONIALES</b>	<b>286.558,20</b>	<b>295.658,68</b>	<b>250.558,20</b>
<b>SUPERÁVIT POR VALUACIONES</b>	<b>680.680,13</b>	<b>1.259.394,65</b>	<b>1.067.283,60</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>3.332.454,84</b>	<b>890.577,41</b>	<b>754.726,62</b>
Utilidades o excedentes acumulados		(25.964,06)	(22.003,44)
Utilidad del ejercicio		(743.209,98)	(629.838,97)
Utilidad del ejercicio		1.659.751,46	1.406.569,03
<b>PARTIDAS DE CONSOLIDACIÓN</b>		<b>878.377,96</b>	<b>744.388,10</b>
Participación minoritaria		878.377,96	744.388,10
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>31.862.813,23</b>	<b>31.580.104,18</b>	<b>26.762.800,15</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>58.352.325,40</b>		
<b>TOTAL GENERAL DE PASIVO, PATRIMONIO E INGRE</b>	<b>470.314.153,22</b>	<b>405.343.370,39</b>	<b>343.511.330,84</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Elaborado por: Los Autores

MUTUALISTA PICHINCHA

ESTADO DE RESULTADOS

	2012	2011	2010
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>46.160.661,33</b>	<b>42.728.884,01</b>	<b>36.210.918,65</b>
Intereses y descuentos ganados	32.555.515,86	29.396.256,56	24.912.081,83
Comisiones ganadas	6.097.467,61	7.001.048,25	5.933.091,74
Utilidades financieras	5.795.948,01	4.212.349,44	3.569.787,66
Ingresos por servicios	1.711.729,85	2.119.229,76	1.795.957,42
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>17.171.267,12</b>	<b>16.492.152,30</b>	<b>13.976.400,25</b>
Intereses causados	13.909.709,02	12.365.426,11	10.479.174,67
Comisiones causadas	2.317.777,69	3.513.627,92	2.977.650,78
Pérdidas financieras	943.780,41	613.098,26	519.574,80
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>28.989.394,21</b>	<b>26.236.731,71</b>	<b>22.234.518,40</b>
<b>OTROS ING. Y GST. OPERACIONALES</b>	<b>4.764.995,31</b>	(23.176.759,20)	(19.641.321,36)
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>6.227.884,45</b>	<b>5.277.868,18</b>
Otros ingresos operacionales	4.764.995,31	6.227.884,45	5.277.868,18
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>33.168.042,80</b>	<b>29.404.643,66</b>	<b>24.919.189,54</b>
Gastos de operación	32.506.603,10	29.248.173,91	24.786.588,06
Otras pérdidas operacionales	661.439,70	156.469,75	132.601,48
<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES</b>	<b>33.754.389,52</b>	3.059.972,51	<b>2.593.197,04</b>
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	3.497.579,64	5.746.654,62	<b>4.870.046,29</b>
Provisiones	3.497.579,64	3.068.883,53	2.600.748,75
Depreciaciones		1.472.716,94	1.248.065,20
Amortizaciones		1.205.054,16	1.021.232,34
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>(2.249.793,22)</b>	<b>(2.686.682,11)</b>	<b>(2.276.849,25)</b>
<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>			
<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>6.946.603,06</b>	<b>4.655.402,40</b>	<b>3.945.256,27</b>
Otros ingresos	7.426.668,76	10.082.138,65	8.544.185,30
Otros gastos y pérdidas	480.065,70	5.426.736,26	4.598.929,03
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>4.035.370,14</b>	<b>1.968.720,28</b>	<b>1.668.407,02</b>
impuesto y participación a empleados	1.277.193,92	623.099,97	528.050,82
ganancia o (perdida) del ejercicio	<b>2.758.176,22</b>	<b>1.345.620,31</b>	<b>1.140.356,20</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Elaborado por: Los Autores

## 2.8.9. Análisis e Interpretación de Indicadores Financieros.

### 2.8.9.1. Análisis Horizontal

- Balance general

DESCRIPCIÓN	2012	2011	VARIACIÓN ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
<b>1. ACTIVO</b>				
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>39.393.398,93</b>	<b>31.376.257,50</b>	<b>8.017.141,43</b>	26%
Caja	4.135.676,63	2.229.203,88	340.048,05	15%
Depósitos para encaje	10.767.343,85	6.970.791,21	4.859.893,67	70%
Bancos y otras instituciones financieras	24.001.699,55	21.403.548,57	5.863.099,07	27%
Efectos de cobro inmediato	231.898,42	268.876,50	4.036,98	2%
Remesas en Tránsito	256.780,48	503.837,34	(170.200,32)	-34%
<b>OPERACIONES INTERBANCARIAS</b>				
<b>INVERSIONES</b>	<b>39.946.313,03</b>	<b>61.241.680,17</b>	<b>(11.953.415,93)</b>	-20%
Para negociar de entidades del sector privado		55.340.650,82	(46.898.856,63)	-85%
Disponibles para la venta de entidades del sector privado	36.502.885,69	5.967.848,63	31.445.386,85	527%
Disponibles para la venta del estado o de sec pub	3.478.674,59		3.478.674,59	
De disponibilidad restringida	141.379,26	141.600,00	21.379,26	15%
(Provisión para inversiones)	(176.626,51)	(208.419,28)	31.792,77	0%
<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>232.810.183,11</b>	<b>211.419.203,53</b>	<b>53.641.366,56</b>	25%
Cartera de créditos comercial por vencer	63.290.626,21	43.417.502,96	26.496.132,18	61%
Cartera de créditos de consumo por vencer	83.748.327,41	78.301.577,82	17.391.058,07	22%
Cartera de créditos de vivienda por vencer	78.583.936,39	87.697.707,32	4.263.845,44	5%
Cartera de créditos para la microempresa por vencer	5.830.394,10		5.830.394,10	
Cartera de créditos comercial que no devenga intereses	473.606,50	629.935,14	(60.236,84)	-10%
Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	2.047.462,52	1.867.027,52	465.235,81	25%
Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	3.094.079,97	4.140.450,53	(414.776,41)	-10%
Cartera de créditos comercial vencida	332.155,07	644.939,70	(214.404,00)	-33%
Cartera de créditos de consumo vencida	1.756.464,23	448.591,30	1.376.302,11	307%
Cartera de créditos de vivienda vencida	160.243,19	271.844,51	(70.133,51)	-26%
(Provisiones para créditos incobrables)	(6.507.112,48)	(6.000.373,27)	(1.422.050,39)	24%
<b>DEUDORES POR ACEPTACIONES</b>				
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>6.572.928,12</b>	<b>9.177.125,61</b>	<b>(1.204.296,97)</b>	-13%
<b>B. REAL. ADJ. PAGO, ARREN. MERC. Y NO UTILIZADÍ</b>	<b>15.096.329,05</b>	<b>20.041.525,54</b>	<b>(1.888.014,63)</b>	-9%
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>5.926.201,88</b>	<b>11.927.962,95</b>	<b>(4.182.241,30)</b>	-35%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>72.216.469,19</b>	<b>60.159.615,09</b>	<b>21.233.744,54</b>	35%
Inversiones en acciones y participaciones	2.926.544,55	346.712,04	2.632.720,79	759%
derechos fiduciarios	43.884.168,88		43.884.168,88	
gastos y pagos anticipados	23.166.365,38	60.398.823,07	(28.019.077,90)	-46%
gastos diferidos	2.114.815,96		2.114.815,96	
OTROS ACTIVOS	1.267.872,30		1.267.872,30	
(Provisión para otros activos irre recuperables)	(2.202.929,99)	(585.920,02)	(1.706.387,60)	291%
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>411.961.823,31</b>	<b>405.343.370,39</b>	<b>68.450.492,47</b>	17%
	55.594.149,21		55.594.149,21	
<b>TOTAL GENERAL DEL ACTIVO Y GASTOS</b>	<b>470.314.153,22</b>	<b>405.343.370,39</b>	<b>126.802.822,38</b>	31%
<b>2. PASIVO</b>				
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>349.654.980,09</b>	<b>337.650.724,42</b>	<b>63.510.298,38</b>	19%
Depósitos a la vista	185.299.389,99	186.571.235,86	27.188.173,16	15%
Depósitos a plazo	164.355.590,10	151.079.488,56	36.322.125,22	24%
De 1 a 30 días		54.031.899,76	(45.789.745,56)	-85%
De 31 a 90 días		54.336.362,57	(46.047.764,89)	-85%
De 91 a 180 días		30.565.902,28	(25.903.307,02)	-85%
De 181 a 360 días		10.951.215,73	(9.280.691,30)	-85%
De más de 361 días		1.194.108,21	(1.011.956,11)	-85%
Depósitos de garantía	3.996,00	4.573,68	120,00	3%
Depósitos restringidos	4.278.184,14	1.216.833,81	3.246.969,05	267%
<b>OPERACIONES INTERBANCARIAS</b>				
<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>	<b>32.263,58</b>	<b>59.689,77</b>	<b>(18.320,97)</b>	-31%
<b>ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN</b>				
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>9.983.635,78</b>	<b>13.263.877,18</b>	<b>(1.256.938,10)</b>	-9%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>11.898.430,35</b>	<b>17.969.329,54</b>	<b>(3.329.815,02)</b>	-19%
<b>VALORES EN CIRCULACIÓN</b>				
<b>OBLIG. CONV. ACCIONES Y AP. FUTURAS CAP.</b>				
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>4.247.524,65</b>	<b>3.598.237,83</b>	<b>1.198.170,56</b>	33%
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>380.099.014,59</b>	<b>373.763.266,21</b>	<b>63.350.483,90</b>	17%
<b>3. PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>				
<b>PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN ACCIONES</b>				
<b>RESERVAS</b>	<b>27.563.120,06</b>	<b>28.256.095,48</b>	<b>3.617.276,43</b>	13%
Legales				
Generales		26.425.293,06	(22.394.316,15)	-85%
Especiales		118.000,00	(100.000,00)	-85%
Revalorización del patrimonio		1.712.802,43	(1.451.527,48)	-85%
<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>286.558,20</b>	<b>295.658,68</b>	<b>36.000,00</b>	12%
<b>SUPERÁVIT POR VALUACIONES</b>	<b>680.680,13</b>	<b>1.259.394,65</b>	<b>(386.603,47)</b>	-31%
<b>RESULTADOS</b>	<b>3.332.454,84</b>	<b>890.577,41</b>	<b>2.577.728,22</b>	289%
Utilidades o excedentes acumulados		(25.964,06)	22.003,44	-85%
Utilidad del ejercicio		(743.209,98)	629.838,97	-85%
Utilidad del ejercicio		1.659.751,46	(1.406.569,03)	-85%
<b>PARTIDAS DE CONSOLIDACIÓN</b>		<b>878.377,96</b>	<b>(744.388,10)</b>	-85%
Participación minoritaria		878.377,96	(744.388,10)	-85%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>31.862.813,23</b>	<b>31.580.104,18</b>	<b>5.100.013,08</b>	16%
<b>INGRESOS</b>	<b>58.352.325,40</b>		<b>58.352.325,40</b>	
<b>TOTAL GENERAL DE PASIVO, PATRIMONIO E INGRE</b>	<b>470.314.153,22</b>	<b>405.343.370,39</b>	<b>126.802.822,38</b>	31%

## **Interpretación**

Realizando el Análisis Horizontal del Balance General de la mutualista pichincha, de los años 2011 2012, podemos observar la variaciones que han tenido cada una de las cuentas en especial y lo que más nos interesa en nuestra investigación es, que la cartera de créditos por vencer ha mostrado un incremento considerable debiendo realizar actividades por parte de la Mutualista para neutralizar este incremento.

La cartera vencida de créditos de vivienda, como la comercial han mostrado una reducción considerable no tanto así la de consumo que muestra un porcentaje muy alto de incremento siendo necesario llevar a cabo actividades para el saneamiento de cartera.

Los depósitos a la vista y los depósitos a plazo también han incrementado en un porcentaje aceptable pero porque no llevar a cabo actividades que permitan elevar las captaciones.

- Estado de Resultados

	2012	2011	Var. Absoluta	var. relativa
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>46.160.661,33</b>	<b>42.728.884,01</b>	<b>3.431.777,32</b>	8%
Intereses y descuentos ganados	32.555.515,86	29.396.256,56	3.159.259,30	11%
Comisiones ganadas	6.097.467,61	7.001.048,25	(903.580,64)	-13%
Utilidades financieras	5.795.948,01	4.212.349,44	1.583.598,57	38%
Ingresos por servicios	1.711.729,85	2.119.229,76	(407.499,91)	-19%
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>17.171.267,12</b>	<b>16.492.152,30</b>	<b>679.114,82</b>	4%
Intereses causados	13.909.709,02	12.365.426,11	1.544.282,91	12%
Comisiones causadas	2.317.777,69	3.513.627,92	(1.195.850,23)	-34%
Pérdidas financieras	943.780,41	613.098,26	330.682,15	54%
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>28.989.394,21</b>	<b>26.236.731,71</b>	<b>2.752.662,50</b>	10%
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>4.764.995,31</b>	(23.176.759,20)	27.941.754,51	-121%
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>6.227.884,45</b>	(6.227.884,45)	-100%
Otros ingresos operacionales	4.764.995,31	6.227.884,45	(1.462.889,14)	-23%
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>33.168.042,80</b>	<b>29.404.643,66</b>	<b>3.763.399,14</b>	13%
Gastos de operación	32.506.603,10	29.248.173,91	3.258.429,19	11%
Otras pérdidas operacionales	661.439,70	156.469,75	504.969,95	323%
<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES</b>	<b>33.754.389,52</b>	3.059.972,51	<b>30.694.417,01</b>	1003%
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>3.497.579,64</b>	5.746.654,62	<b>(2.249.074,98)</b>	-39%
Provisiones	3.497.579,64	3.068.883,53	428.696,12	14%
Depreciaciones		1.472.716,94	(1.472.716,94)	-100%
Amortizaciones		1.205.054,16	(1.205.054,16)	-100%
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>(2.249.793,22)</b>	(2.686.682,11)	436.888,89	-16%
<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>				
<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>6.946.603,06</b>	<b>4.655.402,40</b>	<b>2.291.200,66</b>	49%
Otros ingresos	7.426.668,76	10.082.138,65	(2.655.469,89)	-26%
Otros gastos y pérdidas	480.065,70	5.426.736,26	(4.946.670,56)	-91%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>4.035.370,14</b>	<b>1.968.720,28</b>	<b>2.066.649,86</b>	105%
Impuesto y participacion a empleados	1.277.193,92	623.099,97	654.093,95	105%
ganancia o (perdida) del ejercicio	<b>2.758.176,22</b>	<b>1.345.620,31</b>	<b>1.412.555,90</b>	105%

### Interpretación.

De acuerdo al análisis en la tabla anterior podemos observar que la cuenta intereses ganados ha crecido en un 11% referente al año anterior, así también como las utilidades financieras que han crecido en un 38% no tanto así las cuentas como comisiones ganadas e ingresos por servicios que han disminuido en un 13% y 19% respectivamente, pero en general la cuenta por ingresos financieros ha crecido en un 8% lo cual es muy positivo para la Mutualista.

Los egresos financieros también han crecido en 4% como es una relación directa con los ingresos está en un ámbito dentro de lo normal para la mutualista, los ingresos y gastos no operacionales ayudan a la mutualista en gran proporción en la utilidad de la empresa también han mostrado un crecimiento del 40 %, para concluir con el análisis podemos decir que la utilidad de la Mutualista muestra un incremento bastante positivo esto debido a que se ha

obtenido ingresos no operacionales es decir que están fuera de la actividad de la empresa mas no por sus propias actividades.

En si el comportamiento financiero de la empresa es positivo a pesar de que en el mercado hay una competencia muy fuerte como es la del IESS.

### **2.8.9.2. Indicadores de Gestión Financieros**

#### **Rotación de Cuentas por Cobrar**

$$RCC = \frac{\textit{ingresos operacionales}}{\textit{cuentas por cobrar promedio}}$$

$$RCC = \frac{4.764.995,31}{7.875.026,87}$$

$$RCC = 0,60$$

#### **Interpretación.**

Los datos anteriores muestran que existe muy poca estabilidad financiera tanto en el corto o mediano plazo, debido a que su indicador es inferior a 1.

#### **Razón deuda y activos totales**

$$= \frac{\textit{pasivo}}{\textit{activos totales}} * 100$$

$$= \frac{380099014,59}{411961823,31} * 100$$

$$= 92,26$$



### **Interpretación.**

Podemos observar que la mutualista pichincha muestra un porcentaje muy alto en lo que respecta la financiación con terceros.

- **Indicadores de liquidez**

### **Liquidez Corriente**

$$LC = \frac{\textit{activo corriente}}{\textit{pasivo corriente}}$$

$$LC = \frac{318722823,2}{199597469,49}$$

$$LC = 1,59$$

### **Interpretación.**

La Mutualista Pichincha cuenta con un respaldo de \$1,59, por cada \$1 en el pasivo corriente, para cubrir sus obligaciones financieras de corto plazo.

- **Indicadores de rentabilidad**

### **Índice Retorno sobre activos**

$$ROA = \left( \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Total Activos}} \right) * 100$$

$$ROA = \left( \frac{2.758.176,22}{411.961.823,31} \right) * 100$$

$$ROA = 0,66 \%$$

## **Interpretación**

Mutualista Pichincha es poco rentable pues ser más eficaz en la administración de sus activos en la generación de utilidades, ya que cuenta con una rentabilidad del 0,66% con respecto al total de sus activos.

## **Índice Retorno Sobre Patrimonio**

$$ROE = \left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \right) * 100$$

$$ROE = \left( \frac{2.758.176,22}{31.862.813,23} \right) * 100$$

$$ROE = 8,66 \%$$

## **Interpretación**

Mutualista Pichincha es muy rentable pues está utilizando eficientemente su patrimonio en la generación de utilidades, ya que cuenta con una rentabilidad del 8,66% con respecto al total de su patrimonio.

## **DUPONT**

$$DUPONT = \frac{UTILIDAD NETA}{INGRESOS OPERACIONALES} * \frac{INGRESOS OPEACIONALES}{ACTIVO TOTAL}$$

$$DUPONT = \frac{2.758176,22}{46.160.661,33} * \frac{46.160.661,33}{411.961.823,31}$$

$$DUPONT = 5,98\% * 0,11 Veces$$

$$DUPONT = 5,98\% * 0,11 \text{ Veces}$$

$$DUPONT = 0,65780$$

### **Interpretación**

Según los datos del análisis DUPONT la mutualista tiene una rentabilidad de 65,78% la eficiencia más importante se da en la eficiencia de operación de activos.

### **Conclusión.**

Analizados los Estados Financieros básicos y los indicadores financieros más importantes de la mutualista, podemos agregar que en si el comportamiento de los factores económicos y políticos han llevado al comportamiento que muestran los estados financieros referentes a años anteriores, nos hemos basado en la actividad principal de la mutualista para efectuar una propuesta para mejorar los niveles de crédito de vivienda así como también para contrarrestar o minimizar el porcentaje de cartera vencida y por vencer de la Mutualista.

## **CAPÍTULO III**

### **3. Antecedentes de la propuesta.**

En consideración de los datos obtenidos, para satisfacer las necesidades del mercado inmobiliario, se observa la necesidad de llevar a cabo una serie de estrategias que promuevan la compra de las viviendas que se ofertan por la Mutualista Pichincha dentro de sus programas urbanísticos, o a su vez se impulse las líneas de crédito para fomentar la construcción, adquisición o mantenimiento de viviendas en la localidad.

Para el cumplimiento de estas estrategias nos basaremos en dos aspectos más relevantes en nuestro objeto de estudio.

#### **3.1. Aspectos económicos**

Debido a que el aspecto económico empresarial se vale de muchas disciplinas científicas para procurar el buen manejo de los recursos y tener la organización más eficiente y eficaz que le permita a la Mutualista ser competitiva en el mercado.

Las estrategias que se implementaran serán para impactar sectores estratégicos que nos ayuden principalmente a resolver problemas dentro de la Mutualista las variables más relevantes que se invadirán serán las siguientes. Publicidad, Recursos Humanos, Producción.

#### **3.2. Aspectos financieros**

El análisis de estados financieros constituye una herramienta fundamental en la toma de decisiones tales como:

- Toma de decisiones de crédito e inversión.
- Medir la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de generar dinero.

- Evaluar el origen de los recursos financieros del negocio.

Por lo tanto es necesario un manejo e interpretación adecuada de indicadores financieros en la mutualista.

### 3.3. Desarrollo de la propuesta

**CUADRO No. 25: Estrategias Económicas y su impacto en la Mutualista**

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS	ESTRATEGIAS FINANCIERAS
<b>PUBLICIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de Convenios inter institucionales con distintas cooperativas de buses y de taxis.</li> <li>• Estrategia para búsqueda de nuevos clientes mediante la aplicación de marketing de voz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la Inversión en publicidad</li> <li>• Incremento capacitación de Ejecutivos</li> </ul>
<b>RECURSO HUMANO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación y desarrollo del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento inversión para capacitación en desarrollo cognitivo del personal</li> </ul>
<b>PRODUCCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar nuevas aplicaciones de técnicas y modelos de planes habitacionales lo que permitirá marcar la diferencia con nuestros competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener mayor rotación de las inversiones, a través de mayor volumen de ventas por los nuevos modelos en planes habitacionales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de cobranza y recuperación.</li> </ul>

### **3.3.1. ESTRATEGIAS ECONÓMICAS**

#### **3.3.1.1. Convenios inter institucionales con diferentes cooperativas de buses y de taxis en especial las que operan en el terminal terrestre y la estación.**

Para lograr mayor posicionamiento de los bienes y servicios que la mutualista ofrece es necesario llevar un plan de publicidad.

#### **ALCANCE**

Publicidad pegada en buses que prestan su servicio de transporte público en la ciudad de Riobamba, de igual manera en cooperativas de taxis que operan en diferentes sectores de la ciudad; este material constituye un arte micro-perforado con la publicidad de los productos y servicios que oferta la Mutualista Pichincha.

#### **FOTOGRAFÍA 10.- Modelo de publicidad para buses.**



**Elaborado por:** Los Autores

Publicidad repartida por los señores taxistas dentro de cada unidad que operan en la terminal terrestre y la estación.

### FOTOGRAFÍA 11.- Modelo de tarjetas de presentación para Taxis



**Elaborado por:** Los Autores

### OBJETIVOS

- Contar con publicidad Rodante de la Mutualista Pichincha en la ciudad de Riobamba.
- Contar con aliados estratégicos en el posicionamiento de mutualista Pichincha.
- Ampliar, y mantener la cobertura del marketing en la localidad.

### RESPONSABILIDAD

Mutualista Pichincha.

Cooperativas de Taxis y Buses.

## **PRESUPUESTO**

**CUADRO No. 26: Presupuesto para la implementación de la estrategia; CONVENIOS INTER INSTITUCIONALES CON DIFERENTES COOPERATIVAS DE BUSES Y DE TAXIS EN ESPECIAL LAS QUE OPERAN EN EL TERMINAL TERRESTRE Y LA ESTACIÓN.**

<b>DETALLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b># DE UNIDADES</b>	<b>PRECIO POR m2</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>PUBLICIDAD EN ARTE MICRO PERFORADO</b>				
BUSES	2 X 1,5	100	14,00	4.900,00
TAXIS	1 X 0,8	100	14,00	2.520,00
<b>TARJETAS DE PRESENTACIÓN TAXIS</b>				
TAXISTAS	5,5cm X 8,5cm	3000	0,04	120,00
INVERSIÓN TOTAL EN PUBLICIDAD				7.540,00

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Los Autores

Para la implementación de la presente estrategia se estima un presupuesto de 7540 USD.

### **3.3.1.2. Estrategia para la búsqueda de nuevos clientes mediante la aplicación de marketing de voz.**

En la mayoría de los casos no todos nuestros potenciales clientes van en busca de la mutualista para cumplir sus objetivos de compra y financiamiento para sus viviendas, debido a que el nicho de mercado que está en la capacidad de hacer frente a uno de los bienes y servicios que oferta la mutualista son trabajadores ya sea del sector público o privado.

Existiendo una serie de variables, como el mismo horario de trabajo que dificulta a nuestro cliente buscar alternativas en el momento que requiera los servicios de la mutualista.

Constituyéndose una manera oportuna para la mutualista en determinar nuestro mercado objetivo para la aplicación del marketing de voz que permita.



## OBJETIVOS

- Dar a conocer los bienes y servicios que oferta la mutualista en las instituciones públicas y privadas.
- Hacer que el cliente muestre interés por los bienes y servicios que oferta la mutualista.
- Incrementar el volumen de créditos y ventas en casos de nuevos proyectos inmobiliarios.
- Lograr un mayor posicionamiento en el mercado de Riobamba

## POLÍTICAS:

- Establecer un nicho de mercado a invadir con la presente estrategia.
- Designar personal idóneo y capacitado para llevar a cabo este objetivo.
- Visitar el mayor número de clientes y de esta manera ampliar nuestras posibilidades para la captación de clientes.

## Impacto

### CUADRO No. 27: Impacto de la estrategia; ESTRATEGIA PARA BUSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES MEDIANTE LA APLICACIÓN DE MARKETING DE VOZ.

IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EN LA MUTUALISTA		
Nivel Empresarial	Nivel de los R. Humanos	Nivel de Tareas y Operaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionamiento de bienes y servicios que oferta la mutualista.</li><li>• Tener clientes satisfechos debido a que la mutualista va en busca de los mismos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El recurso humano de la mutualista se sentirá más preparado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento de ventas lo cual se refleja en nuestros ingresos operacionales.</li><li>• La liquidez de la mutualista mejora notablemente.</li></ul>

**Elaborado por:** Los Autores

## Presupuesto

### **CUADRO No. 28: Presupuesto para la implementación de la estrategia; ESTRATEGIA PARA BÚSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES MEDIANTE LA APLICACIÓN DE MARKETING DE VOZ.**

DETALLE	CAPACITACIÓN	TOTAL
Personal de Marketing	160	160
Personal de Marketing	160	160
Personal de Marketing	160	160
Personal de Marketing	160	160
Monto de la Estrategia		<b>640</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Los Autores

La mutualista deberá hacer una inversión en la capacitación en lo que se refiere al Marketing de voz a un grupo determinado de su Recurso Humano para llevar a cabo esta estrategia se estima un valor de 640 Usd.

#### **3.3.1.3. Motivación y desarrollo del personal**

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia.

En la actualidad el trato que demos a nuestros clientes determina el grado de aceptación de nuestro producto, por lo mismo es la variable que determina la presencia de nuestra empresa en el mercado.

Debido a esto se ha visto en una necesidad de brindar un continuo proceso de capacitación al personal de la mutualista, para ello al inicio de cada año se deberá presentar el cronograma de capacitaciones, a la vez de evaluar el proceso del año anterior.

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los colaboradores mediocres se transforman en colaboradores capaces y probablemente los colaboradores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

## OBJETIVOS

- Fomentar en los trabajadores de la mutualista un ambiente amable de atención al cliente
- Brindar la preparación necesaria en los trabajadores para cada una de las áreas.
- Incentivar las acciones positivas con reconocimientos las mismas que pueden ser económicas o ascensos.

## POLÍTICAS

- ✓ Se deberá presentar un cronograma de actividades de motivación al personal.
- ✓ Brindar a los trabajadores cursos de capacitación que permitan mejorar la atención al cliente para brindar un excelente servicio a la colectividad.

## Impacto

### CUADRO No. 29: impacto en la mutualista de la estrategia; MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EN LA MUTUALISTA		
Nivel empresarial	Nivel de los R. Humanos	Nivel de tareas y Operaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de la eficacia organizacional.</li><li>• Mejoramiento de la imagen de la mutualista.</li><li>• Mejoramiento del clima organizacional.</li><li>• Mejores relaciones entre empresa y empleado</li><li>• Facilidad en los cambios y en la</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción de la rotación del personal.</li><li>• Reducción del ausentismo.</li><li>• Aumento de la eficiencia individual de los empleados.</li><li>• Aumento de las habilidades de las personas.</li><li>• Elevación del conocimiento de las</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de la productividad.</li><li>• Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.</li><li>• Reducción del ciclo de la producción.</li><li>• Reducción del tiempo de entrenamiento</li><li>• Reducción del índice de accidentes.</li><li>• Reducción del índice de mantenimiento de máquinas</li></ul>

innovación. • Aumento de la eficiencia	personas. • Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas	y equipos
---	---	-----------

**Elaborado por:** Los Autores

## PRESUPUESTO

### CUADRO No. 30: Presupuesto para la implementación de la estrategia; MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

DETALLE CAPACITACIONES	NUMERO	VALOR UNIT.	valor
Capacitación para trabajadores	5	150	750
Capacitación para gerentes	2	250	500
Capacitación de Jefes de Línea	1	200	200
TOTAL INVERSIÓN EN CAPACITACIONES			1450

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Los Autores

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual.

La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como: Productividad, Calidad, Planeación de los Recursos Humanos, Salud y Seguridad, Desarrollo Personal.

La inversión en esta estrategia ayudara mucho en lo que se refiere a brindar un servicio de calidad a los socios de la mutualista por lo mismo que el valor que implica esta estrategia 1450 Usd. Se lo asigna como una inversión.

#### **3.3.1.4. Presentar nuevas aplicaciones de técnicas y modelos de planes habitacionales lo que permitirá marcar la diferencia con nuestros competidores.**

En el momento que la mutualista desea construir nuevos planes habitacionales y urbanizaciones deberá implementar valores agregados como nuevos modelos y técnicas de construcción tomando en cuenta la satisfacción de los clientes evitando de esta manera lo tradicional en modelos de viviendas, como se ha visto en las construcciones actuales y de la competencia.

Mediante la implementación de nuevos diseño en la arquitectura la mutualista podrá brindar amplias opciones de viviendas para que los clientes y los posibles clientes puedan tener la amplia posibilidad de elegir viviendas en nuevos modelos.

Estos modelos deben ir acompañados de todas las comodidades posibles para que sea una buena elección para los compradores. Como vías de acceso, cercanía a mercados, seguridad, servicios básicos. Permitiendo así a la mutualista ser líder en ofertas de vivienda sin olvidar los gustos y preferencias de nuestros clientes.

#### **Tipo de vivienda.**

De acuerdo al estudio de mercado realizado en la presente investigación las viviendas de preferencia deberán ser casas y villas, que contengan de dos baños completos, así como también que los dormitorios varíen de entre 3 y 4 dormitorios, con un parqueadero con la capacidad de al menos para dos vehículos; con un acceso público o privado quedando a consideración de los directivos de la mutualista;

#### **Costos**

Los costos de las viviendas deberán oscilar entre 50,000 y 65,000 Usd. ya que la investigación muestra un porcentaje aceptable que pueden entregar como cuota inicial de su vivienda entre 15,000 y 20,000 Usd. que con cuotas que van de 200 a 300 dólares mensuales los créditos de vivienda se estarían recuperando en un total de 15 0 16 años.

#### **Ubicación**

La preferencia de los encuestados es la de vivir en la vía a baños así como también un alto porcentaje prefiere vivir por el Control Sur; los factores más importantes que se muestra en la preferencias para las viviendas son la seguridad, Servicios Básicos debiendo la mutualista tomar mucho en cuenta estos dos aspectos fundamentales.

### **FOTOGRAFÍA 12.- MODELOS INNOVADORES.**



### **OBJETIVOS**

- Crear valores agregados a los bienes dentro de los proyectos inmobiliarios que oferte la mutualista.
- Seleccionar personal idóneo encargado en elaborar nuevos diseños para construcciones actuales.
- Captar mayor número de clientes mediante la implementación de arquitectura moderna.

### **POLITICAS**

- ✓ Definir tareas al personal para poder implementar nuevos diseños en arquitectura con los mejores diseños y modelos en viviendas.
- ✓ Dar mayor interés en los gustos y preferencias del consumidor para de esta manera ofrecer varias alternativas a los clientes en el momento de adquirir una vivienda.
- ✓ Mejorar notablemente la arquitectura externa y los acabados en cuanto a materiales.

## Impacto

**CUADRO No. 31: impacto en la mutualista de la estrategia; NUEVAS APLICACIONES DE TÉCNICAS Y MODELOS DE PLANES HABITACIONALES LO QUE PERMITIRÁ MARCAR LA DIFERENCIA CON NUESTROS COMPETIDORES.**

IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EN LA MUTUALISTA		
Nivel empresarial	Nivel de los R. Humanos	Nivel de Tareas y Operaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor variedad en viviendas.</li><li>• Diferencias frente a nuestros competidores.</li><li>• Incremento de clientes satisfechos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento en la preparación de los empleados</li><li>• Mayor participación en utilidades.</li><li>• Directivos con expectativas de crecimiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Niveles altos en ingresos.</li><li>• Mayor porcentaje de utilidades.</li><li>• Incremento de créditos en la cartera de vivienda.</li></ul>

**Elaborado por:** Los Autores

## PRESUPUESTO

**CUADRO No. 32: Presupuesto para la implementación de la estrategia; NUEVAS APLICACIONES DE TÉCNICAS Y MODELOS DE PLANES HABITACIONALES LO QUE PERMITIRÁ MARCAR LA DIFERENCIA CON NUESTROS COMPETIDORES.**

DETALLE DEL PERSONAL DE DISEÑOS	Numero	Val. Unitario.	Val. Total
ARQUITECTO	1	650	650
INGENIERO CIVIL	1	800	800
TOTAL INVERSIÓN EN PERSONAL PARA DISEÑOS			\$ 1.450,00

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Los Autores

El personal de diseño se encargara de la innovación de modelos para hacerlos más atractivos a los clientes, en los bienes que la mutualista prepare en proyectos inmobiliarios y condominios. El costo que se ha estimado para este fin es de un total de \$ 1.450 esto variará dependiendo del número de viviendas.

### **3.3.2. ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

#### **3.3.2.1. Estrategia de cobranza y recuperación**

Cuando se trabaja y se es parte del sistema financiero se constituye una parte fundamental del negocio contar con cartera de clientes con retrasos o incobrables, el problema principal radica cuando el porcentaje del mismo sobrepasa los límites esperados por la firma

Aunque considerado muchas veces como el paso final del ciclo de crédito en la realidad la cobranza juega un papel mucho más integral en este proceso. En los últimos años las instituciones de micro-finanzas, en vista de un nuevo entorno de mercado cada vez más competitivo, han prestado mayor atención en el desarrollo de estrategias y búsqueda de nuevos mecanismos de cobranza fundamentalmente por dos razones: Mayor concentración en actividades de promoción y análisis de créditos y el incremento en los niveles de morosidad institucionales.

Tomando en cuenta estos antecedentes, mejorar la gestión de cobranza dentro de la mutualista debe constituir un papel primordial de esta manera se deberá llevar un sin número de procesos para mejorar el proceso de cobranzas.

#### **Cobranza preventiva**

Este servicio está orientado a efectuar acciones preventivas que permitan evitar el atraso en los pagos de un deudor y establecer un compromiso de pago específico.



El objetivo es recordar el vencimiento de la obligación, obteniendo el pago, un compromiso de pago o fijando una fecha alternativa de pago en las oficinas de la mutualista.

### **Cobranza administrativa**

La cobranza administrativa está enfocada a recuperar deudas pendientes, mediante cobranza telefónica, comunicaciones por cartas de cobranza o visitas domiciliarias, con el fin de evitar el incremento de la deuda.

El propósito es llegar a un acuerdo sin la necesidad de ingresar a un proceso de cobranza judicial. La idea es recuperar las deudas morosas en el plazo más corto posible, mejorando los títulos actuales, constituyendo nuevas garantías y prendas

### **Cobranza judicial**

La gestión judicial es aplicada a deudores que no disponen de intención de pago. El proceso consiste en la preparación de demandas y tramitación de los tribunales competentes, bajo la supervisión y seguimiento de un equipo de abogados internos.

## **LA GESTIÓN DE COBRANZA**

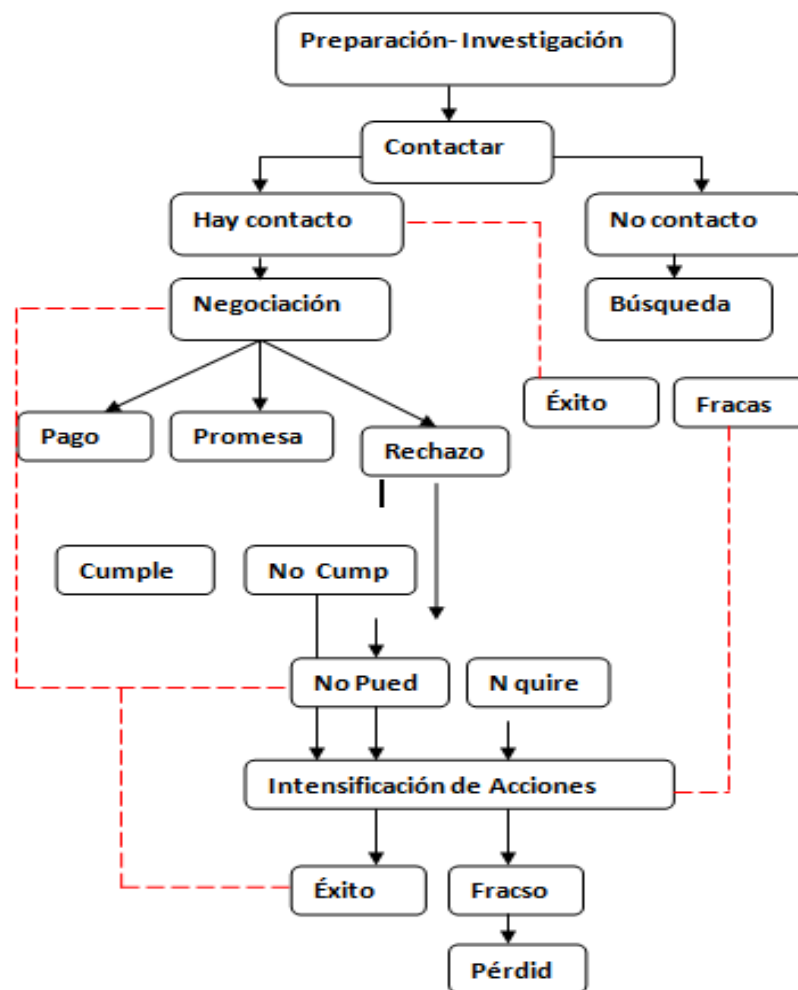
La gestión de cobranza es el conjunto de acciones como:

- Alternativas de solución oportunas para cada caso.
- El análisis de la situación del cliente.
- El control del cumplimiento de los acuerdos negociados.
- Frecuente contacto con el cliente.
- Proceso de negociación.
- Seguimiento continuo del caso.

Qué de forma coordinada, aplicada adecuada y oportunamente a los clientes se lograra la recuperación de cuentas por cobrar, de manera que los activos exigibles de la empresa se convertirán en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

### Diagrama N° 1

Flujo de la Gestión de Cobranzas



### SANEAMIENTO DE CARTERA

La Mutualista debe tomar un volumen enorme de decisiones cada día. Durante el proceso de cobranza se debe decidir cuándo contactar al cliente, quién contactarlo, cómo aproximarse al cliente, cómo tratar las promesas incumplidas y clientes desaparecidos, qué hacer en caso de tragedias o desastres naturales.

Sin embargo la implementación de esta estrategia requiere considerar lo siguiente:

- Diseño de bases de datos que soporten el desarrollo de reportes de riesgo para el monitoreo y evaluación de los resultados y para el desarrollo de herramientas de decisión para la cobranza.
- Capacitación del personal responsable de la administración del riesgo y la definición de la estrategia de cobranza.
- Definición de la herramienta para calcular los niveles de riesgo para cada cliente y que sea capaz de estimar qué cuentas son probables de recuperar y definir la óptima estrategia a seguir para la recuperación de cartera vencida.

Es aquí donde la estrategia de saneamiento por niveles de riesgo provee herramientas de gran valor:

#### **a) Identificar Tipo de Deudores**

Esta estrategia puede llevarse a cabo utilizando la base de datos de la entidad, por medio de la cual los encargados realizarán llamadas, por las cuales se podrá obtener un contacto con el cliente y estas conversaciones pueden quedar grabadas; luego serán asignadas a un asesor o analista el cual clasifique el problema por tipos de deudor; y detalle de acuerdo a su capacidad de pago y actitud del cliente para cada etapa; y luego determinando la técnica que van a usar en esta cobranza, realice el proceso y ofrezca las mejores alternativas presentes.

**Esta clasificación puede ser:**

- **El cliente que quiere y puede pagar**

Requiere una gestión simple de cobranza y en muchos casos con una adecuada herramienta de negociación que ofrezca nuevas condiciones de pago se puede recuperar la deuda y

reactivar al cliente. Se trata de clientes que no pagaron por olvido, no recibió el cronograma que indica las fechas de pago del servicio, encargo a terceros el pago del servicio y este no cumplió, etc.

- **El cliente que quiere y no puede pagar**

Requiere la disponibilidad de adecuadas alternativas y facilidades. En estos casos la herramienta de negociación más adecuada sería la variación de las condiciones de pago (reprogramación, refinanciación, entre otros).

Dependiendo del comportamiento de pago del nuevo contrato este cliente también puede ser reactivado. Generalmente se trata de clientes que han sido afectados por un hecho imprevisto o una calamidad o porque están en una situación difícil o agobiante situación en sus ingresos.

- **El cliente que no quiere y puede pagar**

Le exige a la institución preguntarse ¿es un problema de calidad de atención o servicio? Si la respuesta es positiva requiere una solución inmediata al problema generado; si es negativa debemos adoptar una estrategia inmediata y una acción más intensa en la gestión de cobranza.

De resultar ineficaz la estrategia, se recomienda iniciar un proceso judicial. Es muy frecuente encontrar clientes que recibieron información errada, que no están conformes con las condiciones de pago, o que las cuotas se pagaron pero no se abonaron por errores operativos.

- **El que no quiere y no puede pagar**

Requiere un proceso judicial de inmediato. Generalmente se trata de clientes estafadores, con mal comportamiento. Sin embargo, antes de proceder, es importante asegurarse de su solvencia, es decir si posee bienes a su nombre, ya que podría resultar contraproducente

accionar para no conseguir el objetivo de recuperar la cartera. La Mutualista debe evaluar el costo-beneficio de la acción a adoptar.

#### **b) Ofrecer una Variedad de Opciones o Alternativas de Pago**

Las alternativas de pago son importantes herramientas de negociación y son claves para el éxito de la cobranza. La Mutualista debe desarrollar varias alternativas u opciones de pago para los clientes, ajustadas a sus diversas necesidades y situaciones. La oportuna utilización de estas herramientas también resulta relevante y muestra la capacidad de reacción y respuesta de la empresa ante el cliente.

Si no es posible cobrar el total de la deuda en un solo pago, se debe buscar otras alternativas:

- Extender el plazo de la deuda.
- Implementar evaluaciones periódicas.
- Recibir cuotas mínimas durante un período de unos meses y el saldo al vencimiento.

Según la puntualidad del cliente, se reevalúa el caso hasta la conclusión del pago de la deuda total, siempre evaluando el costo-beneficio.

Entre las alternativas de pago se pueden considerar descuentos en el cobro de gastos y penalidades por el pago total, asegurándose mayor descuento para el repago de deudas en el más corto plazo posible.

Por ejemplo, un cliente que ante una situación imprevista desea cancelar el total de su deuda atrasada debe recibir un descuento mayor que el que solicita un plazo de 1 mes para el repago, así se crea una motivación para la recuperación de la deuda en el menor plazo posible.

## **Refinanciación de la Cartera de Clientes**

Para la recuperación de cartera vencida se deberá implementar el servicio de inspecciones personalizadas y crear estrategias de refinanciación de las deudas para de esta manera lograr que los clientes morosos logren cubrir las necesidades con la mutualista.

Un adecuado sistema cobro permitirá a la mutualista lograr una mayor eficiencia en cuanto a recuperación de cartera vencida y por lo tanto mejorar la liquidez de la misma.

### **1. Proceso de Actualización de la Cartera de Clientes.**

Este proceso consiste en la revisión periódica de la cartera de clientes de acuerdo a especificaciones establecidas por la Mutualista. La flexibilidad y diversidad de criterios existentes para actualizar una cartera de clientes permite apreciar distintas formas de análisis, aplicables a diferentes líneas de negocio.

La situación anterior permitirá tener una visión global del comportamiento de la cartera de clientes, una optimización de los esfuerzos de cobranza y por lo tanto mayor rentabilidad.

### **2. Clasificación de la Cartera de Clientes**

Es una técnica que permitirá clasificar cuales son los clientes valiosos para la Mutualista, dependiendo el tipo de elemento que es para la organización.

- **Clientes nuevos**

El grupo de clientes nuevos está formado por aquellos que han adquirido un producto o servicio financiero por primera vez en la Mutualista.

- **Clientes existentes**

En este grupo se incluyen todos los clientes que tienen una cuenta registrada en la Mutualista, sin distinción del cumplimiento de pago por productos y servicios.

- **Clientes pasivos**

Son clientes actuales o presentes, que su cuenta se encuentra en mora, y sobre los cuales hay que plantear el objetivo de cobro y saneamiento de la deuda en su totalidad.

- **Clientes especiales**

Cliente especial es aquel que recibe beneficios adicionales que son otorgados a todas aquellas personas que cumplen a cabalidad sus obligaciones con la Mutualista. Estos clientes pueden acceder a beneficios temporales.

**CUADRO No. 33: Impacto en la Mutualista de la estrategia: DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN**

<b>Nivel Empresarial</b>	<b>Nivel de los R. Humanos</b>	<b>Nivel de Tareas y Operaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de los niveles del servicio al cliente, al ofrecer productos ajustados a sus necesidades.</li> <li>• Identificación anticipada de cuentas en riesgo de caer en cartera vencida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor estabilidad del personal.</li> <li>• El personal de departamento de crédito será más eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de los ingresos, a raíz de ofrecimiento de reestructuras de deuda.</li> <li>• Reducción de los costos operativos al enfocar el uso óptimo de recursos en la ejecución de estrategias más rentables.</li> <li>• Incremento del rendimiento a través de pronósticos de datos internos.</li> </ul>

## PRESUPUESTO

**CUADRO No. 34: Presupuesto para la implementación de la estrategia: DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN**

CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE CRÉDITO	NUMERO	VAL. UNITARIO.	VAL. TOTAL
Cursos	1	150	150
Seminarios	1	200	200
TOTAL INVERSIÓN EN PERSONAL PARA DISEÑOS			\$ 350,00

Para la ejecución de esta estrategia la Mutualista enviar a cursos de capacitación y seminarios al personal del área de crédito para de esta manera contribuir a mejorar la cartera vencida y evitar de esta manera atrasos de los clientes con sus obligaciones, por lo que el costo que es estima es bajo pero ayudara enormemente a mejorar la liquidez de la empresa.

**CUADRO No. 35 Impacto de las estrategias en el Balance General y el Estado de Resultados**

Estrategias	Impacto en los estados financieros de la mutualista	
	Balance general	Estado de resultados
Convenios inter institucionales con distintas cooperativas de buses y de taxis en especial las que operan en el terminal terrestre y la estación.	^ Pasivos ^ Cuentas por pagar	^ En ventas ^ Gastos de venta
Motivación y desarrollo del personal	^ deudores diversos v Reservas de gratificación	^ Ingresos operacionales ^ Gastos administrativos ^ Incentivos por ventas
Estrategia para búsqueda de nuevos clientes mediante la aplicación de marketing de voz.	^ Activos	^ Ingresos operacionales ^ Gastos de venta ^ gastos administrativos
Ser diferentes a nuestros competidores mediante de aplicación de nuevas técnicas y modelos de construcción	^ Activos ^ Pasivos	^ Ingresos operacionales ^ Intereses generados
Estrategia de cobranza y recuperación.	v Cuentas por cobrar v Documentos por cobrar v Carteras de crédito	^ Ingresos ^ Gastos administrativos



## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

1. La cartera vencida se ha ido degenerando por la falta de estrategias de recuperación de la misma.
2. La mutualista cuenta con un adecuado sistema de otorgamiento de crédito; pero no logra el incentivo suficiente para los clientes en el momento de optar por crédito o adquisición de bienes que se oferta al público.
3. En los últimos años el mercado inmobiliario ha mostrado un crecimiento constante, lo que es positivo para el crecimiento económico de la Mutualista.
4. El mercado de la construcción en la actualidad se encuentra saturada de modelos tradicionales en cuanto a diseños de viviendas siendo necesario implementar nuevas técnicas y modelos de construcción.
5. La Mutualista no cuenta con un programa de marketing acorde a las exigencias actuales, lo que implica que el usuario no tenga conocimiento sobre los beneficios de la Mutualista Pichincha .
6. La Mutualista no cuenta con el personal suficiente destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad no solo para el departamento Financiero sino para toda la Mutualista.
7. Los trabajadores de la mutualista no poseen un sistema de incentivos que les permita desempeñar sus actividades con gran motivación, sabiendo de que un plan de méritos incrementa la productividad en una empresa.

8. Es necesario que los trabajadores se sientan comprometidos con la Mutualista debiendo conocer todas las leyes, reglamentos, estatutos, para que todos unan esfuerzos para llevar a la consecución de metas y objetivos de la misma.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

1. Poner en práctica las estrategias de cobro de cartera vencida; también asignar el personal necesario e idóneo que se dedique al manejo de la cartera vencida, que con una administración adecuada se dedique a la recuperación y saneamiento y de esta manera reducir el porcentaje de la misma para mejorar la liquidez, de manera que contribuirán a mejorar la gestión económica y financiera de la Mutualista.
2. Implementar mecanismos de financiamiento para incursionar el mercado con nuevos diseños de construcción según las propuestas planteadas.
3. El crecimiento del mercado inmobiliario en la ciudad de Riobamba es adecuado siendo necesario para la Mutualista buscar maneras de innovar el mercado con grandes facilidades de crédito.
4. Llevar a cabo las estrategias de mercadeo planteadas en el capítulo tres para de esta manera hacer que la ciudadanía conozca todos los bienes y servicios que brinda la Mutualista.
5. Brindar reconocimientos e incentivos al personal que se desempeñe con calidad, para de esta manera lograr trabajadores satisfechos y por lo tanto mejorar la imagen de la mutualista en el mercado.
6. Presentar programas de capacitación y desarrollo de personal para generar un adecuado ambiente de trabajo en la mutualista y lograr mayor calidad cuando de brindar atención se trate.

7. Es recomendable que la Mutualista Pichincha genere una cultura organizacional de pertenencia como punto de partida del diagnóstico presentado con el objeto de dar cumplimiento a la misión y visión organizacional.
8. Aplicar y dar a conocer las estratégicas propuestas en la actual investigación, lo cual permitirá a la Mutualista contar con una herramienta técnica que le permita seguir con el mejoramiento continuo.
9. Considerar los resultados del análisis FODA, ya que esto ayudará a orientar con mayor certeza los objetivos organizacionales con eficiencia y efectividad en especial en la venta de productos financieros que oferta la Mutualista.
10. Implementar las estrategias propuestas en la presente tesis, junto a un cumplimiento adecuado de los productos y servicios brindados por la Mutualista Pichincha, deberá ser apoyado con recursos propios y el mejoramiento continuo establecerlo como política, situación que llevará a la consolidación de la imagen de la Mutualista Pichincha en toda la ciudadanía de Riobamba.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como título: Estudio Económico Financiero del mercado inmobiliario, para la Mutualista Pichincha en la Ciudad de Riobamba “período 2011-2012”, cuyo objetivo primordial es la de brindar las herramientas necesarias, sobre la base del estudio económico financiero; que permita incrementar su participación en el mercado inmobiliario, mediante la satisfacción de las necesidades de sus clientes con servicios y productos de calidad.

Se realizó un análisis interno y externo de la Mutualista Pichincha, para determinar su comportamiento, así como también el estudio del mercado inmobiliario en la Ciudad de Riobamba para determinar el nivel de crecimiento del mismo, con el fin de plantear una serie de estrategias de solución que promuevan al desarrollo de la mutualista.

En el aspecto Económico se ha tomado en cuenta los principales factores que influyen directamente en el comportamiento del mercado inmobiliario, las propuestas planteadas son estrategias que promoveran el desarrollo de la empresa, tales como la Publicidad, el Recurso Humano y la Producción, los mismos que ayudaran a incentivar a la colectividad el consumo de los bienes y servicios que oferta la Mutualista.

En el aspecto Financiero se ha realizado el análisis de los Estados Financieros básicos, el Balance General y el Estado de Resultados, para conocer el comportamiento financiero de la Mutualista, las estrategias planteadas son de Cobranza y Recuperación, Manejo de Indicadores Financieros, los cuales servirán para mejorar las líneas de crédito y cobranza; también ayudaran a la correcta toma de decisiones de inversión y financiamiento por parte de la administración.

Se recomienda llevar a cabo cada una de las extrategias planteadas, y dar el seguimiento continuo de las actividades a realizarse para lograr los resultados deseados en la presente investigación.

## **SUMMARY**

The present work of investigation entitled as: Financial Economic Study of the real estate market for the Mutualista Pichincha in Riobamba, “period 2011-2012”, has its primary purpose, to provide the necessary tools based on the finance economic study to increase its participation in the housing market by means of the satisfaction of the needs of its customers with quality products and services

An internal and external analysis of the Mutualista Pichincha was performed for determining its behavior, as well as the real estate market study in Riobamba to determine its growth level in order to present a series of solution strategies to promote the company development

In the economic aspect, main factors which directly influenced the behavior the real estate market were taken into account; the proposals are strategies which promote the development of enterprise, such as advertising, human resources and production to help the community motivation, the consumption of goods and the services offered by the firm

The basic financial statements analysis was performed in the Financial Balance, as well as the Balance Sheet and the Statement of Incomes to find the Mutualista financial behavior, the strategies presented are Charging and Recovering, Financial Managing Indicators which will serve to improve lines to credit and charging, will also help making the correct investment decisions and financing of the administration

It is recommended to carry out each one of the strategies presented and provide continuous monitoring of activities to achieve the investigation results.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros.**

- Serna Gómez, Humberto. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Legis Editores S. A. pp. 8-10: 17-23: 101-117: 141-143.
- Chiavenato, Idalberto. y Sapiro Arao. (2011). Planeación Estratégica: fundamentos y aplicaciones. 2ª ed. México: Mc Graw Hill. pp. 85-95: 223:242.
- Ochoa Setzer, Guadalupe A. y Saldivar del Ángel, Roxana. (2012). Administración Financiera: correlacionada con las nif. 3ª ed. México: Mc Graw Hill. pp. 84-86: 224-227.
- Gitman, Lawrence J. (2007). Administración Financiera. 11ª ed. México: Pearson. pp. 39-94:195-234.
- Van Horne, James C. y Wachowicz Jr. John M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. 13ª ed. México: Pearson. pp. 1-2: 127-167.
- Murcia M, Jairo Darío. Díaz Piraquive, Flor Nancy. y Medellín Duarte, Víctor. (2009). Proyectos: Evaluación Formularios y Criterios. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Baca Urbina, Gabriel. (2010). Evaluación de Proyectos. 6ª ed. México: Mc Graw Hill. pp. 11-25.

### **Internet.**

- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursos/humanos/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursos/humanos/default4.asp) (en línea)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad> (en línea)
- <http://www.ii.iteso.mx/proy%20inv/EstudioEconomico.htm> (en línea)
- <http://www.slideshare.net/Ashai/estudio-de-mercado-para-un-proyecto> (en línea)
- <http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=76> (en línea)
- <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=445> (en línea)
- <http://www.monografias.com/trabajos75/elevar-eficiencia-competitividad-empresa-telecomunicaciones/elevar-eficiencia-competitividad-empresa-telecomunicaciones2.shtml> (en línea)
- <http://www.netpag.com.pe/servicio/cobranza-judicial-extrajudicial.html> (en línea)

- [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)  
(en línea)
- <http://cobranza-judicial.aki.com.mx/empresa/administracion-de-cartera.html> (en línea)

## ANEXOS

### Anexo No. 1

#### Resultado de las encuestas

Una vez establecida la muestra y aplicado los instrumentos de recolección de datos se ha obtenido los siguientes resultados:

#### 1. Esta usted Interesado en adquirir una vivienda en un plazo máximo de dos años:

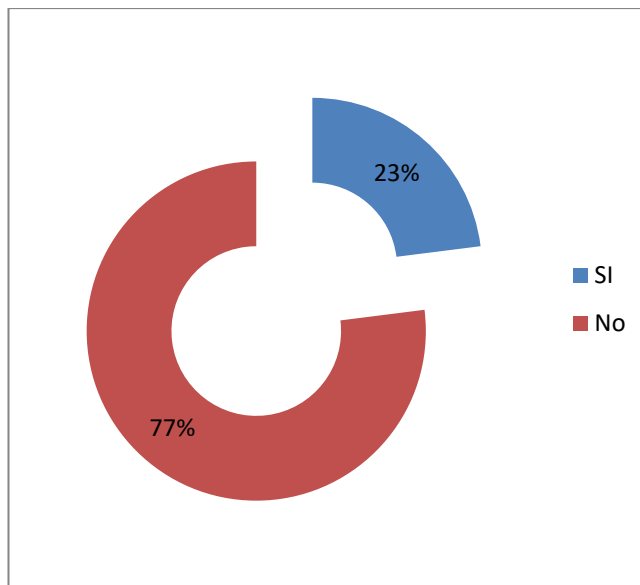
Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	23	23%
No	77	77%

<b>TOTAL</b>	100
--------------	-----

#### GRÁFICO 1

#### Personas de clase económica media Interesadas en adquirir vivienda



**Análisis:** De las familias encuestadas se pudo concluir que el 77% está interesado en adquirir vivienda en un plazo máximo de dos años, el 23% restante no está en posibilidades de adquirir vivienda en ese plazo de tiempo.

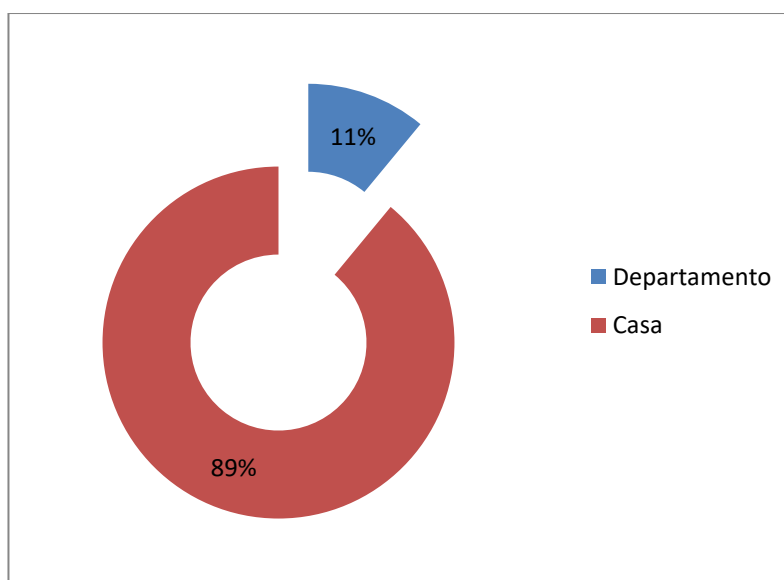


## 2. Qué preferencia tiene Usted para su vivienda:

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Departamento	11	11%
Casa	89	89%

TOTAL	100
-------	-----

**GRÁFICO 2**  
**TIPO DE VIVIENDA DE MAYOR INTERÉS**



### **Análisis:**

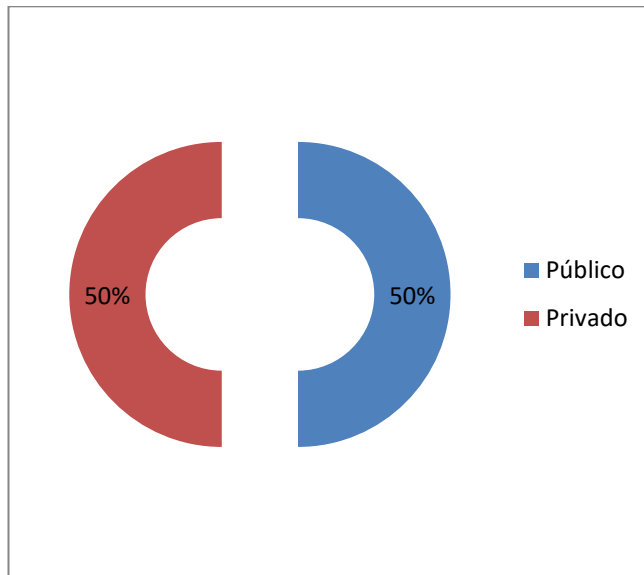
Solamente el 11% de las encuestas prefieren vivir en edificaciones en altura o departamentos, el 89% optaría por adquirir una casa. Por la gran cantidad de terrenos disponibles cerca del centro de la ciudad las familias todavía no aceptan con mucho agrado el vivir en departamentos, prefieren la privacidad y mayor comodidad viviendo en casas individuales.

### 3. Qué tipo de acceso prefiere para su vivienda?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Público	50	50%
Privado	50	50%

TOTAL	100
-------	-----

**GRÁFICO 3**  
**PREFERENCIAS DE ACCESO A UNA VIVIENDA**



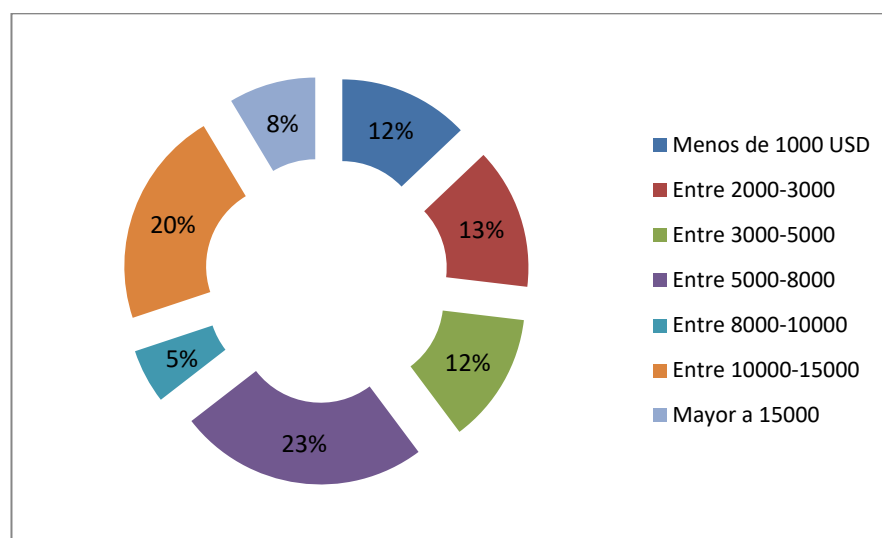
#### **Análisis:**

Un 50% de los encuestados prefieren viviendas de acceso directo desde la vía pública y un porcentaje igual prefiere el acceso privado, es decir que la vivienda esté ubicada en el interior de un conjunto o urbanización.

#### 4. Qué monto inicial está dispuesto a dar por su vivienda?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1000 USD	12	12%
Entre 2000-3000	13	13%
Entre 3000-5000	12	12%
Entre 5000-8000	23	23%
Entre 8000-10000	5	5%
Entre 10000-15000	20	20%
Mayor a 15000	8	8%
TOTAL		100

**GRÁFICO 4**  
**CAPACIDAD DE ENTRADA**



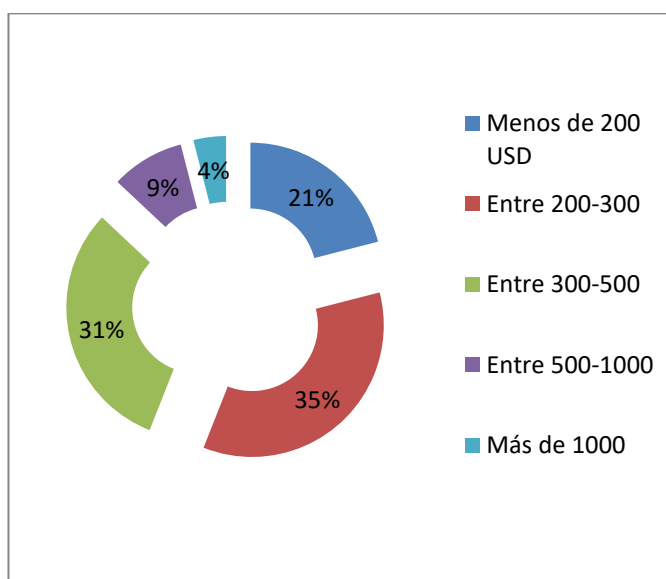
#### **Análisis:**

Los valores más altos corresponden a quienes pueden dar como entrada entre \$ 5000.00 con un 23% del total de las encuestas seguido por aquellos que pueden entregar entre \$ 10000.00 y \$ 15000.00 dólares con un porcentaje del 20%; en tercer lugar están las personas cuya capacidad de pago está entre \$ 3000.00 y \$ 5000.00 que equivale a un 12%. Solamente un 8% podría entregar \$ 15000.00 como entrada.

## 5. De qué capacidad mensual de pago cuenta Usted?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Menos de 200 USD	21	21%
Entre 200-300	35	35%
Entre 300-500	31	31%
Entre 500-1000	9	9%
Más de 1000	4	4%
TOTAL		100

**GRÁFICO 5**  
**CAPACIDAD MENSUAL DE PAGO**



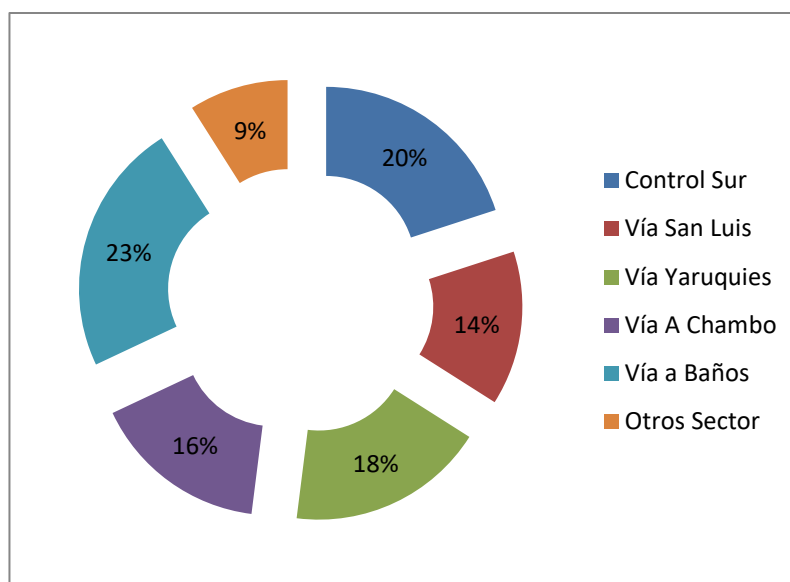
### **Análisis:**

El mayor grupo de los encuestados (35%) pueden destinar entre \$ 200.00 y \$300.00 dólares mensuales al pago de su vivienda, un 31% tiene la capacidad de pagar entre \$300.00 y \$ 500.00 dólares y un 9% puede pagar valores entre \$ 500.00 y \$ 1000.00 dólares.

## 6. Qué sector prefiere para vivir Usted?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Control Sur	20	20%
Vía San Luis	14	14%
Vía Yaruquies	18	18%
Vía A Chambo	16	16%
Vía a Baños	23	23%
Otros Sector	9	9%
TOTAL		100

**GRÁFICO 6**  
**SECTORES PREFERIDOS PARA VIVIR**



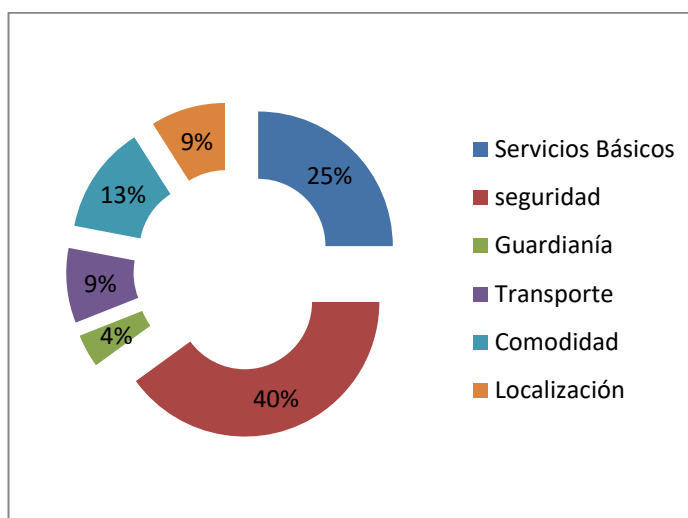
### **Análisis:**

La preferencia de vivir entre la vía a Baños y Chambo es del 23% para el primero y de 16% para el segundo.

**7. Qué factores considera usted que son los de mayor importancia al adquirir una vivienda?**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Servicios Básicos	25	25%
Seguridad	40	40%
Guardianía	4	4%
Transporte	9	9%
Comodidad	13	13%
Localización	9	9%
TOTAL		100

**GRÁFICO 7**  
**FACTORES DE MAYOR INTERÉS AL ADQUIRIR UNA VIVIENDA**



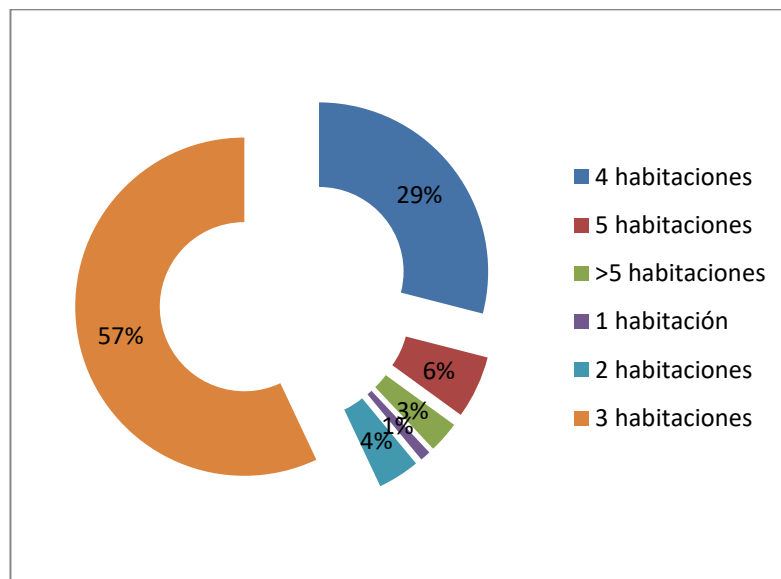
**Análisis:**

Según éste gráfico se puede visualizar que el factor de mayor importancia es el de la seguridad con un 40%, los encuestados demuestran su gran interés en este punto, seguido por la disponibilidad de todos los servicios básicos como agua, luz, línea telefónica con un 25%.

## 8. Qué características debe tener su vivienda?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
4 habitaciones	20	29%
5 habitaciones	14	6%
>5 habitaciones	18	3%
1 habitación	16	1%
2 habitaciones	23	4%
3 habitaciones	9	57%
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

**GRÁFICO 8**  
**NÚMERO DE HABITACIONES QUE PREFIEREN LOS CIUDADANOS**



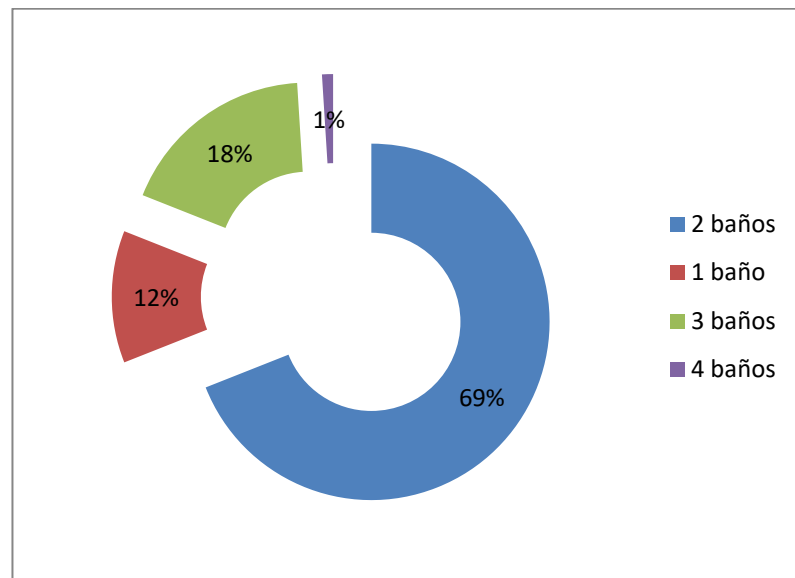
### Análisis:

El 57% de los encuestados prefieren viviendas con tres habitaciones y el 29% con cuatro habitaciones, esto varía con el número de personas que son en cada familia.

### 9. Cuántos baños completos debe tener su casa?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
2 baños	69	69%
1 baño	12	12%
3 baños	18	18%
4 baños	1	1%
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

**GRÁFICO 9**  
**NÚMERO DE BAÑOS EN LAS VIVIENDAS**



#### **Análisis:**

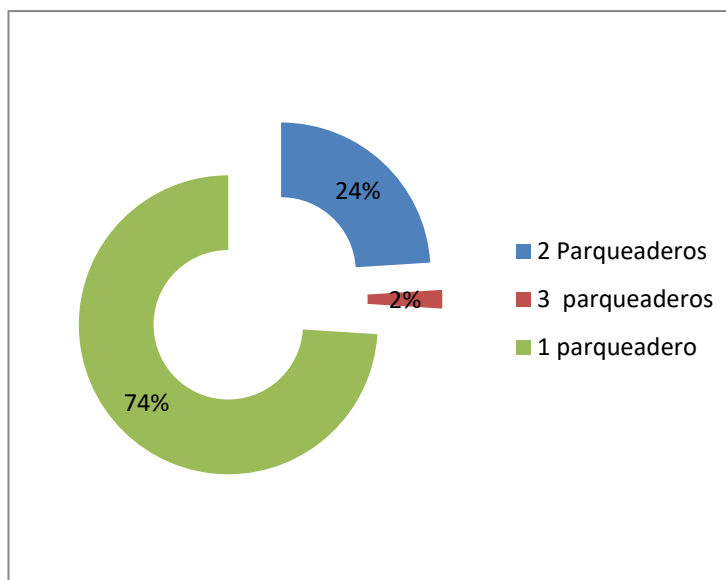
La encuesta revela la necesidad de crear viviendas con dos baños para abarcar la gran parte del mercado con preferencias de dos baños y con tres baños para abarcar el 18% del total.



### 10. Cuántos parqueaderos requiere usted para su vivienda?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
2 Parqueaderos	24	24%
3 parqueaderos	2	2%
1 parqueadero	74	74%
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

**GRÁFICO 10**  
**NÚMERO DE PARQUEADEROS REQUERIDOS**



#### **Análisis:**

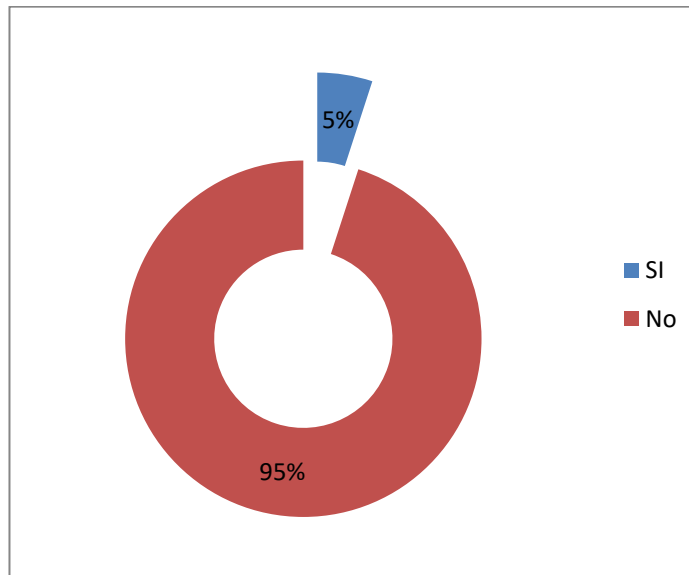
El 74% de los encuestados requieren 1 parqueadero en cambio el 24% de las personas encuestadas requieren 2 parqueaderos, por otro lado el 2% requiere 3 o más parqueaderos.

**11. Le gustaría tener la posibilidad de ampliación en su vivienda?**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SI	5	5%
No	95	95%

TOTAL	100
-------	-----

**GRÁFICO 11**  
**POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN**



**Análisis:**

El 95% de los encuestados están interesados en adquirir viviendas con posibilidad de ampliación solamente a un 5% le es indiferente esta posibilidad.

**Anexo No. 2**  
**ENCUESTAS A TRABAJADORES DE LA MUTUALISTA PICHINCHA**  
**SUCURSAL RIOBAMBA**

**1. Mutualista Pichincha cuenta con una Estructura Orgánica bien definida?**

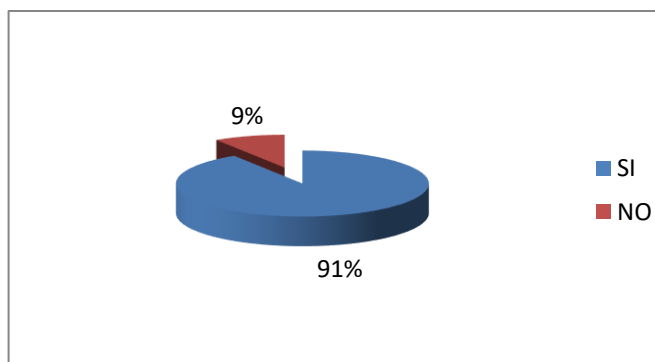
**CUADRO No. 1**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	10	
2	NO	1	
	TOTAL	11	

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 1**



**Análisis:**

Al observar el gráfico podemos manifestar que los encuestados en un 91% dicen que la Mutualista Pichincha si cuenta con una Estructura Orgánica bien definida.

Por lo que diríamos que la Mutualista Pichincha es una Institución con todos sus documentos en regla, se encuentra con sus papeles todo al día.

**2. Considera usted que los socios son una fortaleza para la Mutualista?**

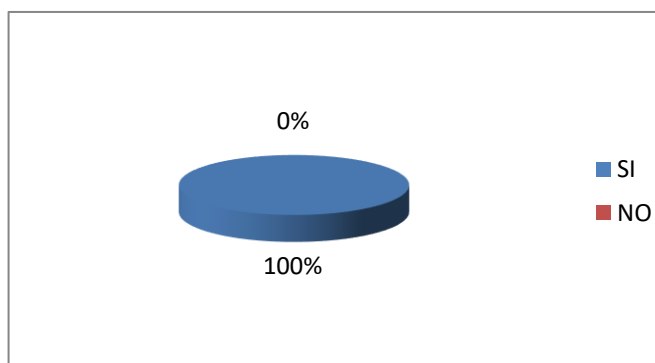
**CUADRO No. 2**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	11	100
2	NO	0	
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 2**



**Análisis:**

De las personas encuestadas el 100% dicen que los socios son una fortaleza para la Mutualista.

Podemos decir que la institución está de acuerdo en que los socios son los que hacen la cooperativa, si no hubiera socios no existiría la institución y por ende no habría gente atendiendo a su público.

**3. Su aporte como trabajadores, promueve el desarrollo continuo de la organización?**

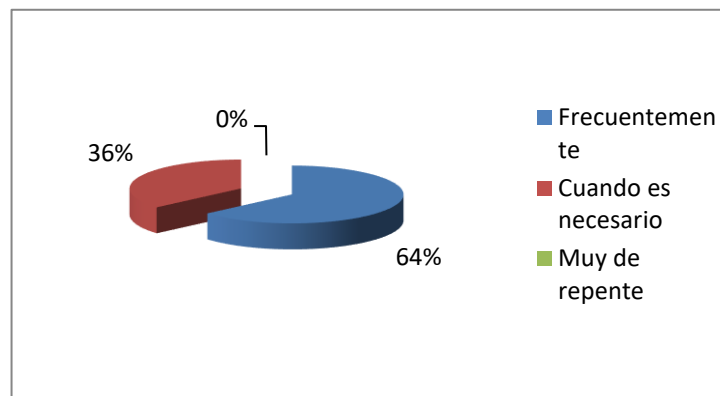
**CUADRO 3**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	Frecuentemente	7	64
2	Cuando es necesario	4	36
3	Muy de repente	0	
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 3**



**Análisis:**

Al observar el gráfico el 64% de los encuestados responden que los trabajadores promueven el desarrollo de la organización.

Por lo que podemos manifestar que los empleados de una organización también ponen su aporte para que la institución se mantenga por un buen camino, y puedan atender de la mejor manera a sus clientes y socios.

**4. Los equipos con los que cuenta la Mutualista Pichincha brindan el soporte técnico necesarios para un trabajo eficiente y efectivo?**

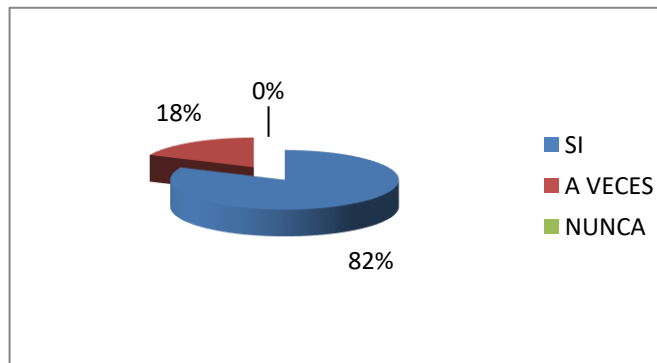
**CUADRO No. 4**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	9	82
2	A VECES	2	18
3	NUNCA	0	0
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 4**



**Análisis:**

De las personas encuestadas el 82% dicen que los equipos con los que cuenta la Mutualista Pichincha, son eficientes y efectivos.

Por lo que podemos decir que la Organización cuenta con equipos técnicos especializada para poder brindar un buen servicio a los socios y clientes de la Institución.

**5. Las instalaciones de la Mutualista son las adecuadas para brindar un buen servicio servicios a socios y clientes?**

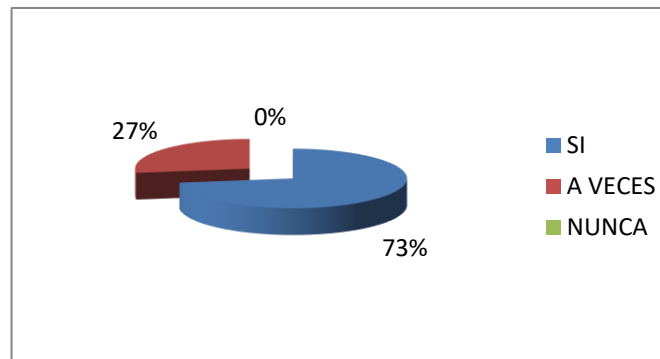
**CUADRO 5**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	8	73
2	A VECES	3	27
3	NUNCA	0	0
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 5**



**Análisis:**

Al observar la gráfica el 73% de los encuestados dicen que si que las instalaciones de la Mutualista son las adecuadas.

Podemos decir que las instalaciones de la Mutualista son muy buenas, por lo que se puede brindar un buen servicio a socios y clientes.

**6. Los usuarios de las instalaciones se encuentran satisfechos, porque estas brindan la oportunidad de tener un servicio ágil y personalizado?**

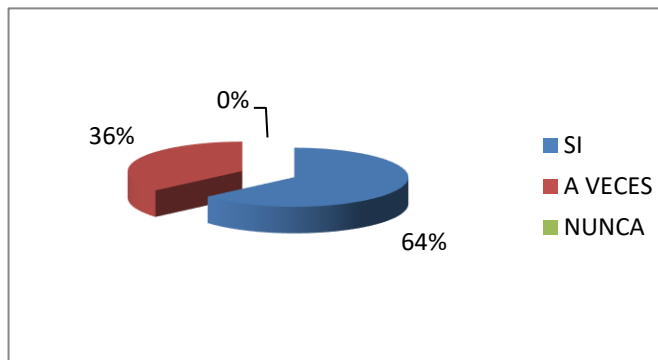
**CUADRO No. 6**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	7	64
2	A VECES	4	36
3	NUNCA	0	0
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 6**



**Análisis:**

Al observar la gráfica podemos decir que el 64% dicen que si que las instalaciones se encuentran satisfechos.

Diríamos que los socios y clientes se encuentran satisfechos porque tienen un servicio ágil y personalizado, ya que este buen servicio nos ahorra tiempo, para poder realizar las diferentes transacciones diarias que realizamos.



**7. Los proveedores de la mutualista Pichincha cumplen con las expectativas de la organización?**

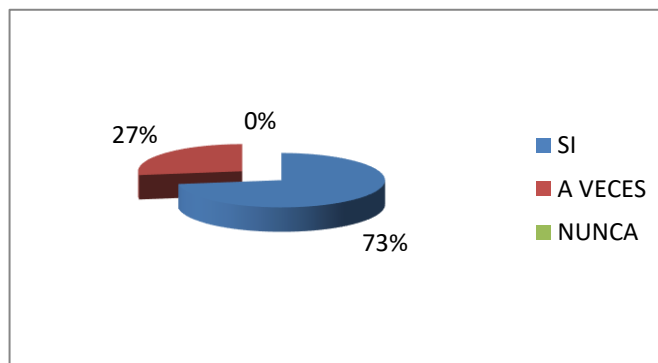
**CUADRO No. 7**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	8	73
2	A VECES	3	27
3	NUNCA	0	0
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 7**



**Análisis:**

De las personas encuestadas el 73% dicen que si que los proveedores de la Mutualista Pichincha cumplen con las expectativas de la organización.

Podríamos decir que los proveedores de la Mutualista si cumplen con los requerimientos de la Organización, por este motivo se puede decir que existen más socios y clientes en la organización.

**8. Dentro del horario de trabajo en la mutualista se cuenta con un ambiente tranquilo de trabajo?**

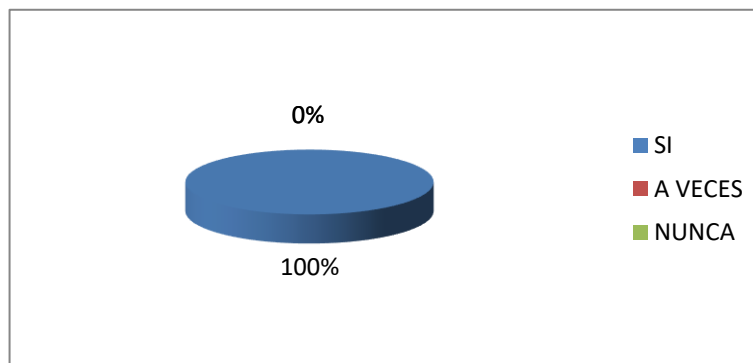
**CUADRO No. 8**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	11	100
2	A VECES	0	0
3	NUNCA	0	0
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 8**



**Análisis:**

Al observar la gráfico podemos manifestar que el 100% de los encuestados dicen que si existe un buen ambiente de trabajo en la organización.

Podemos decir que un buen ambiente en el trabajo, nos ayuda para desempeñarnos de mejor forma, tanto como el un buen servicio al cliente y socios, como el compañerismo dentro de la institución.

**9. Considera que su unidad brinda un buen servicio tanto al cliente externo como al interno?**

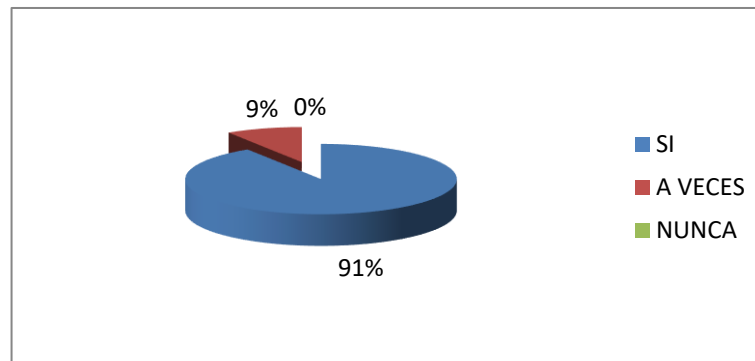
**CUADRO No. 9**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	10	100
2	A VECES	1	0
3	NUNCA	0	0
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 9**



**Análisis:**

El 91% de las personas encuestadas dicen que si, que la unidad en la que trabaja si brinda un buen servicio al cliente.

Podemos manifestar que en un buen ambiente de trabajo se puede desempeñar a satisfacción, esto sirve para poder dar un buen servicio al cliente externo, como al cliente interno.

**10. Considera que la Mutualista practica con valores éticos y morales?**

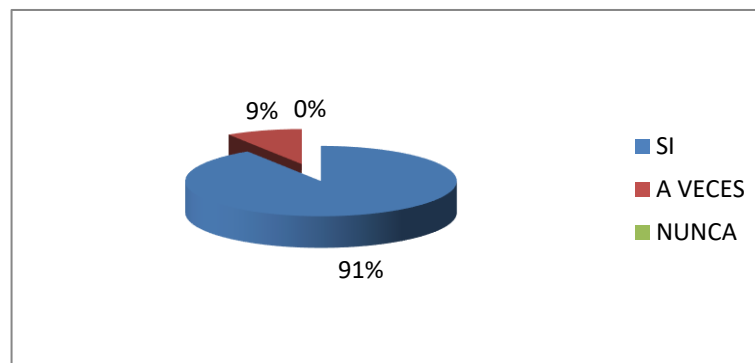
**CUADRO No. 10**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	10	100
2	A VECES	1	0
3	NUNCA	0	0
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 10**



**Análisis:**

Al observar la gráfica podemos decir que el 91% de los encuestados dicen que si que la organización practica con valores éticos y morales.

Podemos decir que la Mutualista cuenta con una gran cantidad de clientes y socios que confían sus inversiones en la organización, por lo que se manejan con valores de ética y morales, lo que permite que los socios y clientes sigan confiando en la institución.

**11. Considera que el personal de la Mutualista es unido en su mayoría?**

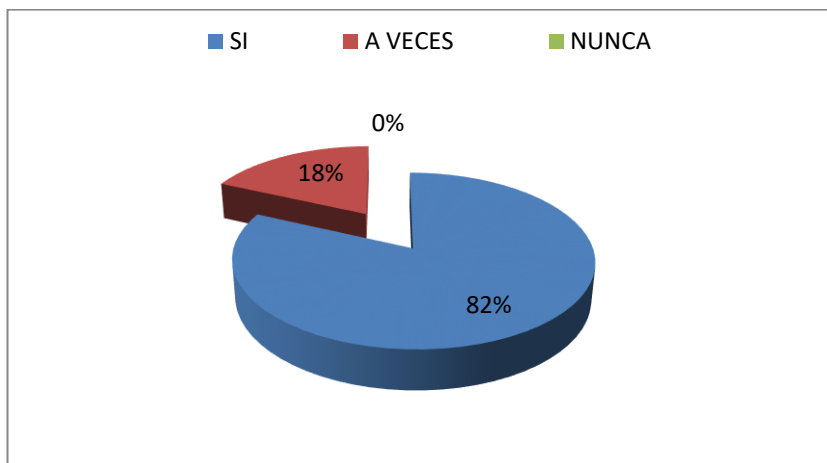
**CUADRO No. 11**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	9	82
2	A VECES	2	18
3	NUNCA	0	0
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 11**



**Análisis:**

Al observar la gráfica, podemos ver que el 82% de las personas encuestadas dicen que si que la mayor parte del persona es unido.

Diríamos que el buen ambiente de trabajo en una organización, mantiene una relación muy buena entre los compañeros y compañeras de la organización, por lo tanto existe un buen compañerismo entre el personal que labora en la Institución.

## 12. Los socios constituyen la parte integral en la Mutualista?

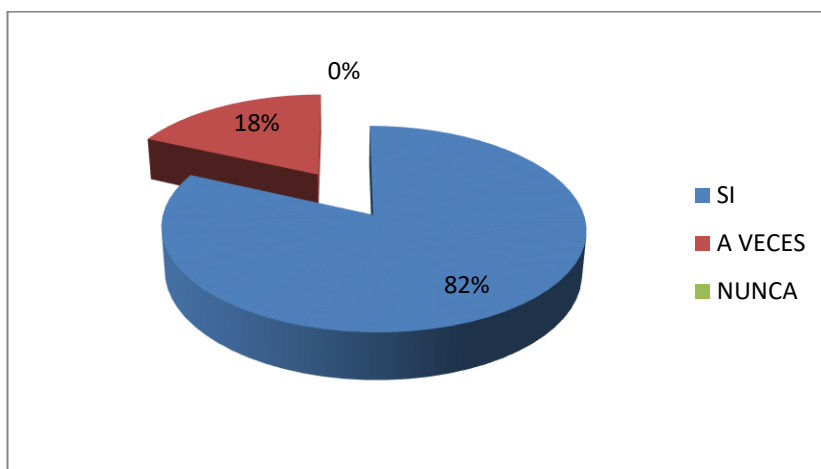
CUADRO No. 12

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	9	82
2	A VECES	2	18
3	NUNCA	0	0
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

GRÁFICO 12



### Análisis:

Al observar la gráfica el 82% de los encuestados dicen que si que los socios es la parte integran en la Mutualista.

Diríamos que la parte elemental en las instituciones siempre son los socios y clientes, por lo tanto se deben esmerar en la atención, para que el cliente quede satisfecho y regrese para realizar sus transacciones comerciales.

**13. Considera insuficiente la capacitación que recibe entorno a sus funciones?**

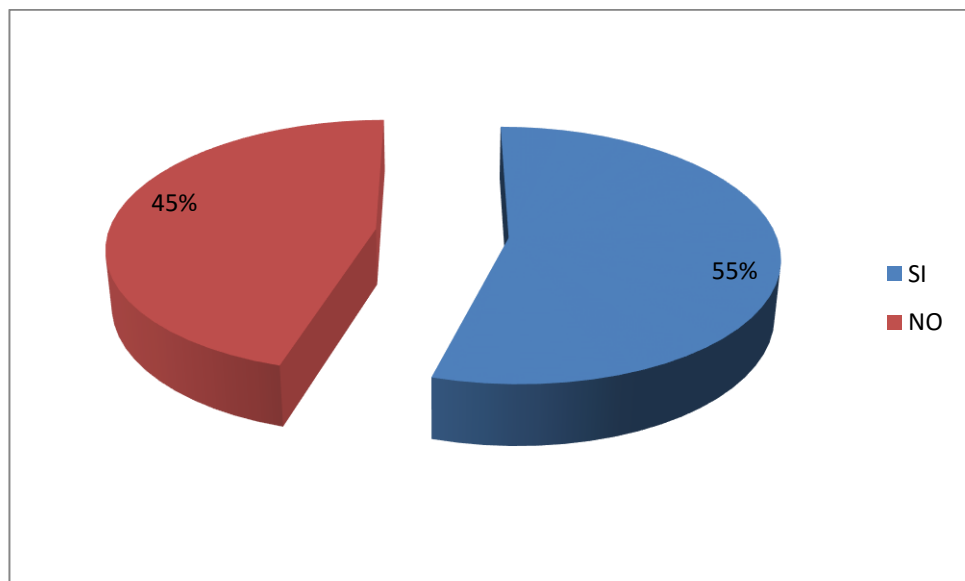
**CUADRO No. 13**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	6	
2	NO	5	
	TOTAL	11	

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 13**



**Análisis:**

De las personas encuestadas el 55% dicen que si , que la capacitación que reciben es insuficiente.

Podríamos decir que la mayor parte de los empleados no están de acuerdo con los cursos de capacitación que reciben de acuerdo a sus funciones, debería la organización poner más empeño en realizar las capacitaciones de acuerdo a su puesto de trabajo.

**14. Es adecuada la distribución de las oficinas de la Mutualista, en especial la de créditos?**

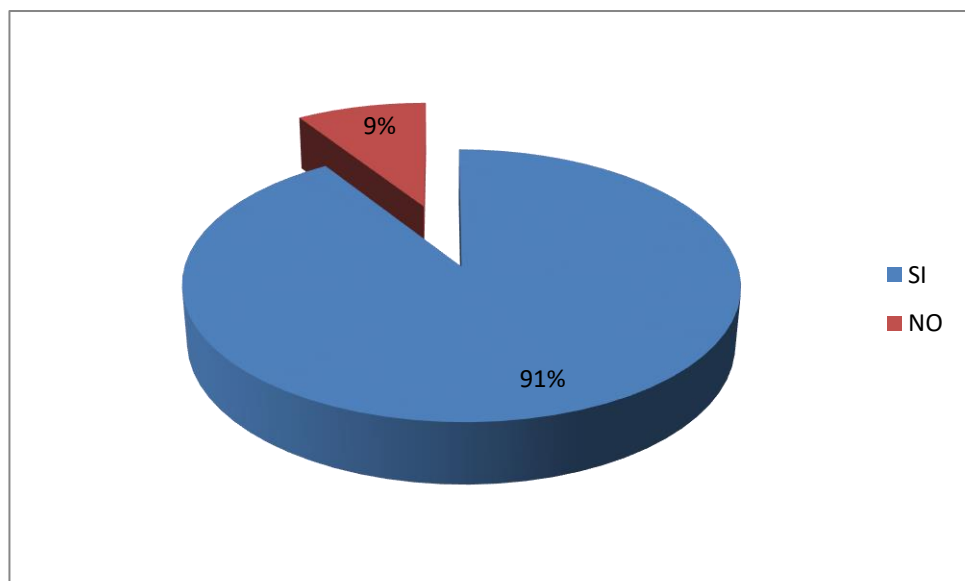
**CUADRO No. 14**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	10	91
2	NO	1	9
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 14**



**Análisis:**

El 91% de las personas encuestadas podemos decir que el 91% dicen que las oficinas para realizar los créditos son las adecuadas.

Podemos decir que la institución cuenta con espacios físicos adecuados, para que los clientes y socios se sienten satisfechos y seguros al realizar sus transacciones comerciales.



### 15. Cuenta la Mutualista con pagos atrasados?

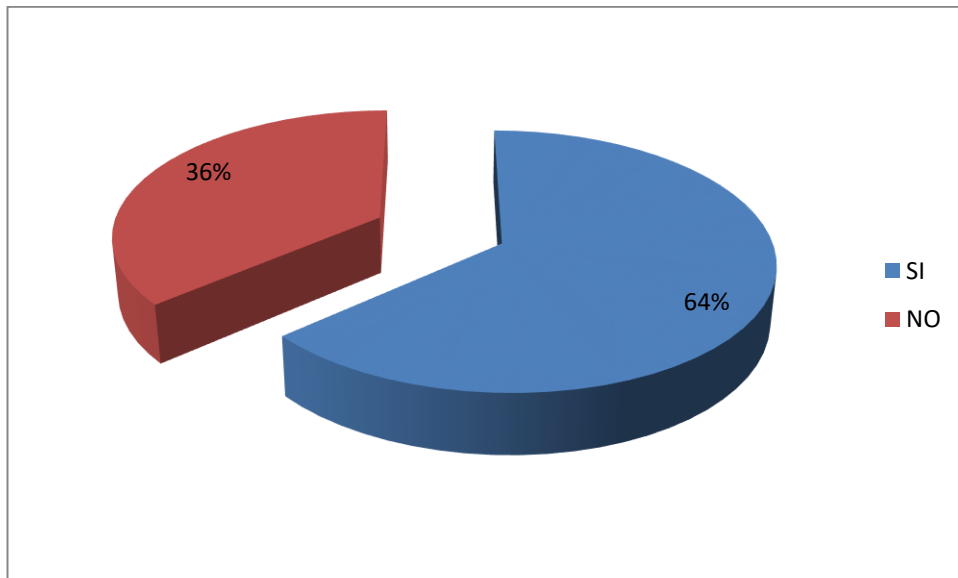
CUADRO No. 15

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	7	
2	NO	4	
	TOTAL	11	

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

GRÁFICO 15



#### Análisis:

El 64% de los trabajadores encuestados de la organización manifiestan que el 64% dicen que si que la organización cuenta con pagos atrasados.

Podríamos decir que la organización debería contabilizar bien sus ingresos, para de esta forma poder cumplir con todos los pagos al día, porque esto impide que la institución siga funcionando por un buen camino.

**16. El hardware y software con el que cuenta la organización es actualizado y brinda el soporte necesario en el trabajo diario?**

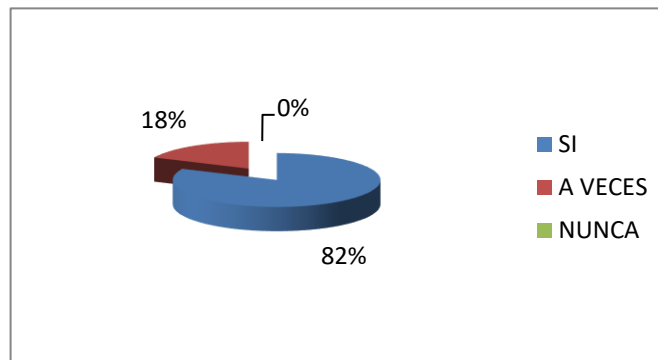
**CUADRO No. 16**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	9	82
2	A VECES	2	18
3	NUNCA	0	0
	TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba

**Elaboración:** Los investigadores

**GRÁFICO 16**



**Análisis:**

En la gráfica podemos ver que el 82% de los encuestado dicen que si que el hardware y software con el que cuenta la institución es actualizado y brinda el soporte necesario en el trabajo diario.

Podemos manifestar que la organización si cuenta con equipo especializado y lo que es más importante con paquetes especializados para poder brindar un mejor servicio tanto a socios como a clientes, para de estar formar agilizar los trámites y ahorrar tiempo.

**Anexo No. 3**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**

**Encuestas a la ciudadanía de Riobamba**

**Objetivo: Conocer** La preferencia de las personas sobre la vivienda que les gustaría adquirir.

1.- Esta usted Interesado en adquirir una vivienda en un plazo máximo de dos años:

Si ( )                      No ( )

2.- Qué preferencia tiene Usted para su vivienda:

Departamentos        ( )

Casa                      ( )

3.- Qué tipo de acceso prefiere para su vivienda?

Publico                      ( )

Privado                      ( )

4.- Qué monto inicial está dispuesto a dar por su vivienda?

Menos de 1000 USD ( )

Entre 2000-3000              ( )

Entre 3000-5000              ( )

Entre 5000-8000              ( )

Entre 8000-10000              ( )

Entre 10000-15000              ( )

Mayor a 15000              ( )

5.- De qué capacidad mensual de pago cuenta Usted?

Menos de 200 USD ( )

Entre 200-300 ( )

Entre 300-500 ( )

Entre 500-1000 ( )

Más de 1000 ( )

6.- Qué sector prefiere para vivir Usted?

Control Norte ( )

Control Sur ( )

Vía San Luis ( )

Vía Yaruquies ( )

Vía A Chambo ( )

Vía a Baños ( )

Otros Sector ( )

7. Qué factores considera usted que son los de mayor importancia al adquirir una vivienda?

Servicios Básicos ( )

Seguridad ( )

Guardianía ( )

Transporte ( )

Comodidad ( )

Localización ( )

8.- Qué características debe tener su vivienda?

4 habitaciones ( )

5 habitaciones ( )

>5 habitaciones ( )

1 habitación ( )

2 habitaciones ( )

3 habitaciones ( )

9.-Cuántos baños completos debe tener su casa?

2 Baños ( )

1 Baño ( )

3 Baños ( )

4 Baños ( )

10. Cuántos parqueaderos requiere usted para su vivienda?

2 Parqueaderos ( )

3 Parqueaderos ( )

1 Parqueaderos ( )

11.-Le gustaría tener la posibilidad de ampliación en su vivienda?

SI ( )

NO ( )

**Gracias**

**Anexo No. 4**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**

**Encuesta para los trabajadores de la Mutualista Pichincha sucursal Riobamba**

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos.

1.- Mutualista Pichincha cuenta con una Estructura Orgánica bien definida?

SI ( )

NO ( )

2.- Considera Usted que los socios son una fortaleza para la Mutualista?

SI ( )

NO ( )

3.- Su aporte como trabajadores, promueve el desarrollo continuo de la organización?

Frecuentemente ( ) Cuando es necesario ( ) muy de repente ( )

4.- Los equipos con los que cuenta la Mutualista Pichincha brindan el soporte técnico necesarios para un trabajo eficiente y efectivo?

SI ( )

AVECES ( )

NUNCA ( )

5.- Las instalaciones de la Mutualista son las adecuadas para brindar un buen servicios a socios y clientes?

SI ( )

AVECES ( )

NUNCA ( )

6.- Los usuarios de las instalaciones se encuentran satisfechos, porque estas brindan la oportunidad de tener un servicio ágil y personalizado?

SI ( )

AVECES ( )

NUNCA ( )

7.- Los proveedores de la mutualista Pichincha cumplen con las expectativas de la organización?

SI ( )

AVECES ( )

NUNCA ( )

8.- Dentro del horario de trabajo en la mutualista se cuenta con un ambiente tranquilo de trabajo?

SI ( )      AVECES ( )      NUNCA ( )

9.-Considera que su unidad brinda un buen servicio tanto al cliente externo como al interno?

SI ( )      AVECES ( )      NUNCA ( )

10.- Considera que la mutualista Practica con valores éticos y morales?

SI ( )      AVECES ( )      NUNCA ( )

11.- Considera que el personal de la Mutualista es unido en su mayoría?

SI ( )      AVECES ( )      NUNCA ( )

12.-Lossocios constituyen la parte integral en la Mutualista?

SI ( )      AVECES ( )      NUNCA ( )

13.-Considera insuficiente la capacitación que recibe entorno a sus funciones?

SI ( )      NO ( )

14.- Es adecuada la distribución de las oficinas de la mutualista, en especial la de créditos?

SI ( )      NO ( )

15.- Cuenta la Mutualista con pagos atrasados?

SI ( )      NO ( )

16.- El hardware y software con el que cuenta la organización es actualizado y brinda el soporte necesario en el trabajo diario?

SI ( )      AVECES ( )      NUNCA ( )

**Gracias por su colaboración**