

Maestría en

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Trabajo de grado previa a la obtención
de título de Magister en Gestión de
Proyectos

AUTORES:

Samantha Tipán Valladares
Sebastián Rodríguez
Ronal Punin
Sebastián Coloma Gaibor

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA
C&G**

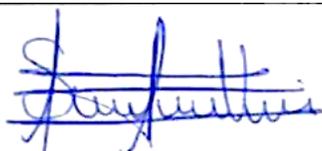
CERTIFICACIÓN

Nosotros, Alfredo Sebastián Coloma Gaibor, Samantha Tipán Valladares, Ronal Punin, Sebastián Rodríguez, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



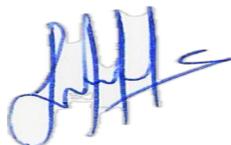
Firma del graduando
(Alfredo Sebastián Coloma Gaibor)



Firma del graduando
(Samantha Tipán Valladares)

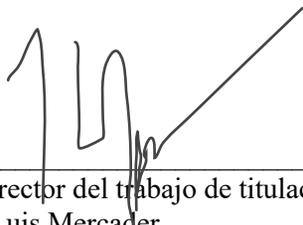


Firma del graduando
(Ronal Punin)



Firma del graduando
(Sebastián Rodríguez)

Nosotros, DBA. José Luis Mercader y Mgt. Carlos Luis Calderón, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Alfredo Sebastián Coloma Gaibor, Samantha Tipán Valladares, Ronal Punin, Sebastián Rodríguez, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del director del trabajo de titulación
DBA. José Luis Mercader

Firma del director del trabajo de titulación
Mgt. Carlos Luis Calderón

Autorización de derechos de propiedad intelectual

Nosotros, Alfredo Sebastián Coloma Gaibor, Samantha Tipán Valladares, Ronal Punin, Sebastián Rodríguez , en calidad de autores del trabajo de titulación denominado “MODELO DE GESTIÓN PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA C&G”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que abarca esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, según lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento en Ecuador.

Índice

Índice.....	4
Resumen.....	6
Palabras clave.....	6
Summary.....	6
Keywords.....	7
1. Introducción.....	8
2. Objetivo General.....	9
3. Objetivos Específicos.....	9
4. Metodología.....	10
A. Parte 1 Expansión.....	10
5. Plan estratégico.....	11
5.1. Descripción general de la empresa.....	11
5.2. Misión.....	11
5.3. Visión.....	11
6. FODA.....	12
7. Propuesta de valor.....	12
8. Talento Humano.....	13
9. Análisis legal, impuestos, licencia y otras limitaciones legales.....	16
9.1. Estructura Legal:.....	16
9.2. Registro de la Empresa:.....	17
9.3. Contratos y Acuerdos:.....	17
9.4. Normas Laborales y Empleo:.....	18
9.5. Licencias y Permisos:.....	18
9.5.1. Licencias de Zonificación:.....	18
9.5.2. Permiso Ambiental:.....	19
9.5.3. Permiso de Uso de Suelo:.....	19
9.5.4. Normativas de Construcción y Seguridad.....	19
9.5.5. Responsabilidad Civil y Seguros:.....	19
9.5.6. Cumplimiento Tributario:.....	19
9.6. Licencias y limitaciones legales.....	20

9.6.1.	Licencias de Construcción:.....	20
10.	Riesgos prevención, mitigación.....	20
10.1.	Riesgos Legales y Regulatorios:	20
10.1.1.	Incertidumbre Política y Económica:	20
10.1.2.	Competencia Local:.....	21
10.2.	Riesgos de Cambio:	21
10.3.	Riesgos Climáticos y Ambientales:	21
10.4.	Cambio en la Demanda:	21
10.5.	Riesgos de Seguridad:	21
11.	Estrategia de salida	21
11.1.	Venta a Empleados o Familiares:	21
11.2.	Incorporación de Socios Estratégicos:.....	22
11.3.	Cotización en Bolsa:	22
11.4.	Traspaso a la Familia:	22
11.5.	Liquidación de Activos:	22
12.	Marketing y comercialización.....	23
13.	Enfoque ESG.	23
B.	Parte dos, ejecución proyecto inmobiliario	24
14.	Estudio del mercado	24
15.	Segmentos del mercado	25
16.	Definición del cliente del proyecto:.....	25
16.1.	Características demográficas	25
16.2.	Características psicológicas	26
16.3.	Características psicográficas	26
17.	Productos o Servicios.....	27
18.	Análisis de la competencia.....	27
19.	Plan Financiero	28
20.	Estado de resultado.....	31
21.	Balance general proyectado	32
22.	Flujo de caja constructora - Proyecto casas VIP	33
23.	Cronograma y plan de implementación.....	35
24.	Conclusiones:.....	37
25.	Bibliografía	39

Resumen

Este artículo presenta una solución para el desafío de la sucesión y expansión de empresas familiares en Ecuador, donde la transición de la primera a la segunda generación suele ser problemática. El enfoque se basa en técnicas de gestión de proyectos aplicadas a una empresa de construcción y bienes raíces. El objetivo es desarrollar un modelo de expansión exitoso, centrándose en la mejora de los procesos de la empresa mediante los principios de la metodología Lean Six Sigma (Albert, 2017). Se identifica la oportunidad de crear un proceso de sucesión efectiva para la constructora C&G, considerando la baja tasa de éxito en la trascendencia generacional. La colaboración en la definición de objetivos a largo, mediano y corto plazo es crucial, junto con estrategias alineadas. En el presente trabajo se implementa un proyecto piloto de venta de viviendas de Interés Prioritario (VIP) para lograr un crecimiento independiente y sostenible.

El análisis de mercado y la evaluación financiera son fundamentales para la toma de decisiones de inversión. El objetivo general es desarrollar un marco estratégico y operativo que permita la expansión efectiva de la empresa en el mercado de la construcción. Se establecen objetivos específicos que incluyen la identificación de herramientas de gestión de proyectos, un plan empresarial de expansión, un modelo financiero sostenible y estrategias de marketing y ventas. El proyecto concluye que la combinación de enfoques y herramientas utilizados allana el camino para la expansión y la continuidad exitosa de la empresa constructora.

Palabras clave

Empresa familiar, planificación, expansión, mercado inmobiliario.

Summary

This paper proposes a solution to the challenge of succession and expansion of family businesses

in Ecuador, where the transition from the first to the second generation is often problematic. The approach is based on project management techniques applied to a construction and real estate company. The objective is to develop a successful expansion model, focusing on improving the company's processes using the Lean Six Sigma methodology. The opportunity to create an effective succession process for C&G Construction is identified, considering the low success rate in generational continuity. Collaboration in defining long, medium, and short-term goals is crucial, along with aligned strategies. A pilot project for the sale of Priority Interest housing is implemented to achieve independent and sustainable growth. Market analysis and financial evaluation are fundamental for investment decision-making. The Lean Six Sigma methodology and project management tools are used for expansion. The general objective is to develop a strategic and operational framework that allows for the effective expansion of the company in the construction market. Specific objectives include the identification of project management tools, a business expansion plan, a sustainable financial model, and marketing and sales strategies. The importance of performance indicators and financial metrics in measuring the success of the expansion process and economic feasibility is emphasized. The article concludes that the combination of approaches and tools used paves the way for expansion and successful continuity of the construction company.

Keywords

Family business, planning, succession, expansion, real estate.

1. Introducción

Este trabajo propone una solución al desafío de la expansión y sucesión de empresas familiares en Ecuador, donde muchas no logran una transición exitosa de la primera a la segunda generación.

Comenzaremos por establecer una base sólida en las técnicas de gestión de proyectos aplicadas a una empresa del sector de la construcción y la venta inmobiliaria. Nuestro objetivo es presentar un modelo exitoso que facilite la expansión de la empresa y su evolución generacional. En esta sección, abordaremos aspectos financieros, calidad del producto, competencia, mercado y otros factores clave.

En la primera etapa, se identifica la oportunidad de crear un proceso de sucesión efectiva que permita la expansión y el crecimiento de la constructora C&G. Según Vanoni et al. (2007), apenas el 30% de las empresas logran trascender a la segunda generación y no más del 10% llega a una tercera generación. Estos datos reflejan la dificultad que tienen las empresas para expandir su negocio y replicar su modelo a lo largo del tiempo.

Hay que entender que las empresas familiares suelen surgir a partir de una idea innovadora de un emprendedor que, en sus inicios, trabajó "de forma independiente" en la empresa como "empleado". Esto le proporciona experiencia y la oportunidad de observar indirectamente las necesidades de la empresa (Mero, 2013). Sin embargo, el desafío de las empresas familiares radica en alcanzar sus objetivos a largo plazo, para lograrlo, es esencial formular estrategias a largo, mediano y corto plazo que se revisen periódicamente para detectar desviaciones y evaluar la necesidad de reformularlas en caso de bajo rendimiento. La colaboración en la definición de objetivos es crucial, y estos deben estar alineados con las estrategias mencionadas.

En la segunda etapa, a modo de ejemplo y utilizando herramientas de gestión de proyectos, implementamos una línea de negocio de venta de unidades habitacionales de Interés Prioritario (viviendas de interés prioritario). De este modo, pretendemos proyectar un crecimiento sostenido e independiente de la presencia de los miembros fundadores de la constructora. Este proyecto busca expandir la empresa constructora mediante una estrategia centrada en la venta de viviendas de Interés Prioritario (VIP). Para evaluar la viabilidad de esta expansión en la ciudad de Quito, realizaremos un estudio de mercado. Este estudio comprenderá la demanda y oferta de viviendas en la región, el perfil del consumidor, el tipo de vivienda preferido y el precio al que estaría dispuesto a invertir, teniendo en cuenta el tamaño de la familia.

La generación de presupuestos de ingresos, costos y gastos, la obtención de estados financieros y la evaluación financiera a través de indicadores como el VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y PRI serán determinantes para la toma de decisiones por parte de los inversionistas en cuanto a la construcción de viviendas de Interés Prioritario en la ciudad de Quito.

2. Objetivo General

Implementar un modelo de expansión y crecimiento para la empresa constructora C&G a través de herramientas y técnicas de gestión de proyectos.

3. Objetivos Específicos

- Identificar herramientas y metodologías de gestión de proyectos que aporten al crecimiento y expansión de la empresa.
- Establecer un plan empresarial de expansión y especialización en el mercado.
- Desarrollar un modelo financiero sostenible que combinen distintos tipos de financiamiento.

- Realizar un análisis del mercado de la construcción en la ciudad de Quito, identificando las oportunidades y demandas específicas para viviendas de alto valor, a fin de determinar el potencial de crecimiento y expansión de la empresa C&G en este nicho de mercado.
- Evaluar la factibilidad económica y financiera del proyecto de expansión, considerando la generación de presupuestos detallados de ingresos y gastos, el análisis de riesgos, y la determinación de indicadores financieros clave como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI), con el fin de respaldar la toma de decisiones de los inversionistas y la alta dirección de la empresa.

4. Metodología

Para desarrollar el proyecto se han utilizado fuentes primarias y secundarias de información, las primarias ayudan a describir las actividades de la constructora y la estructura organizacional de la empresa; y las fuentes secundarias son todas en las que nos hemos apoyado para desarrollar el proyecto (Riano, 2021).

Ya que el proyecto pretende la expansión de una empresa constructora familiar, la metodología utilizada para el desarrollo y mejora de dicho proceso son los principios de Lean Six Sigma, los cuales nos ayudara en la expansión de la constructora; por otro lado, a modo de ejemplo se ha desarrollado un subproyecto: “Construcción y venta de unidades habitacionales tipo VIP” para el cual se ha utilizado la metodología cascada para el desarrollo del mismo, esto quiere decir que se aplicara un orden secuencial para el desarrollo de actividades que responde a las necesidades del proyecto de construcción. Durante el desarrollo del presente proyecto se han utilizado herramientas de gerencia y gestión de proyectos, desde la constitución de la empresa hasta el desarrollo del subproyecto de la constructora.

A. Parte 1 Expansión

5. Plan estratégico

5.1. Descripción general de la empresa

La constructora C&G es una empresa fundada en Quito- Ecuador en el año 2010, ha venido desarrollando proyectos inmobiliarios principalmente en la ciudad de Quito. La compañía se dedica a la construcción y comercialización de unidades habitacionales para familias que se encuentran en la búsqueda de adquirir su primer patrimonio. Durante los últimos 13 años ha construido alrededor de 100 unidades de vivienda en distintos cantones del país, siendo el mercado principal la ciudad de Quito.

Esta empresa tiene un sistema de dirección y administración sencillo, en donde múltiples labores recaen sobre los mismos integrantes de la organización teniendo un equipo fijo de no más de 4 personas en el ámbito administrativo, las obligaciones no se encuentran definidas en ningún estatuto, sino que se basan en el trabajo empírico y la costumbre de la organización.

La Constructora se ha enfocado en un nicho de mercado bastante amplio en donde se incluye, sobre todo, la clase media quiteña, que para el año 2022 representaba el 7,7 % de la población (Mideros, 2023). Con este nicho las viviendas que se comercializan tienen un precio aproximado de \$100.000 dólares americanos y metrajes entre 70 y 120 metros cuadrados.

5.2. Misión

Brindar un servicio de alta calidad, cumpliendo los mayores estándares de eficiencia y seguridad en la ejecución de proyectos, y generando valor agregado a las instalaciones y operaciones de nuestros clientes.

5.3. Visión

Ser una compañía reconocida en la construcción y consultoría por la generación de riqueza tangible e intangible, armonizando los intereses de todos los stakeholders y la naturaleza.

6. FODA

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de la empresa en el mercado. *''Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades y las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas''* (Ramírez, 2017). El mismo que nos permite medir la situación actual de la empresa permitiéndonos generar un diagnóstico de esta y tomar decisiones conforme a los objetivos planteado en el proyecto. El resultado de la aplicación de esta herramienta demuestra que para el caso particular el mayor reto es el contexto en el que se desarrolla la empresa. Lo positivo es que las oportunidades son prometedoras y solo dependen de la voluntad empresarial. Por lo que hay mucho espacio para que la empresa crezca

DEBILIDADES

- Falta de recursos humanos, técnicos y económicos que nos permitan cumplir con los estándares de calidad que exige el mercado.
- No contar con un plan de marketing ni presupuesto para el mismo.
- Inexistencia de estrategias y organización adecuada en la empresa.

FORTALEZAS

- Ventaja competitiva de precios en el mercado.
- Facilidad y flexibilidad de pago.
- Asesoría personalizada y especializada.
- Especialización de un producto en el ámbito de la construcción, siendo este las viviendas tipo VIP.

AMENAZAS

- Contracción económica.
- Desempleo que pueden afectar a los clientes existentes.
- Crecimiento de empresas familiares en el mismo mercado.
- Incremento en el precio de terrenos y materiales.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento del sector Inmobiliario.
- Aprovechar los bajos tipos de interés subsidiado por el gobierno para la financiación de una casa.
- Búsqueda del primer patrimonio familiar a precios competitivos.

7. Propuesta de valor

PROPUESTA DE VALOR CONSTRUCTORA C&G		
OFERTA	BENEFICIOS	COSTES Y ESFUERZOS
<ul style="list-style-type: none"> • Vivienda VIP con área de construcción de hasta 150 metros. • Comodidad y amplitud en la vivienda a precios accesibles y competitivos en el mercado. • Unidades habitacionales en propiedad horizontal hasta 15 viviendas. • Subsidio y tasa preferencial. 	Tangibles <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Durabilidad • Diseños personalizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles retrasos en la entrega de la vivienda cuando el cliente solicita cualidades específicas • Producto no cumpla con las expectativas • Valor de alicuota insuficiente para mantener la propiedad comunal
	Emocionales <ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad • Seguridad • Cercanía con los habitantes • Disminución de conflictos entre copropietarios 	

8. Talento Humano

Un reto significativo para las empresas familiares es lograr organizar un equipo que vaya más allá de sus fundadores y que les permita progresivamente ir delegando sus funciones sin perder la esencia de la compañía y no diluir el *know how* obtenido en los años. Por lo tanto, y como respuesta a esta interrogante se plantea una estructura organizacional adecuada, misma que responde a condiciones de costos, organización, eficacia.

Equipo directivo y organización.

La estructura organizacional de la empresa está dividida en los siguientes cargos;

Director de compras:

El gerente de compras será el encargado de manejar la logística de los múltiples proveedores de bienes y servicios tercerizados. Esto significa que debe llevar a cabo la coordinación para que los insumos, herramientas y demás utilitarios estén siempre disponibles para que no retrase el calendario. Trabaja coordinadamente con el departamento de finanzas para mantenerse en el presupuesto. Este puesto debe ocuparlo un profesional con habilidades matemáticas y cálculos, conocimiento de mercadotecnia y economía (Duran, 2017).

Habilidades: Comunicación efectiva, pensamiento crítico, aprendizaje continuo.

Responsabilidades asumidas:

- Efectuar el control de calidad de las viviendas terminadas.
- Manejar y administrar los recursos financieros de la empresa.
- Representación en instancias administrativas y judiciales.
- Planificar y coordinar la estructura del departamento a su cargo.

Director de ventas:

El director de ventas para el proyecto será la persona encargada de identificar necesidades y públicos objetivos en donde se pueda colocar el producto. Pero también será necesario que el director de ventas establezca lineamientos para poder concretar una venta en un entorno muy competitivo. Siendo que este es el elemento fundamental para el funcionamiento de la compañía, es necesario que sus estrategias sean probadas y cuantificables. Dentro de las habilidades del cargo están: comunicación y negociación, sólidas habilidades organizativas, buena gestión y delegación.

Habilidades: Escucha activa, liderazgo y manejo de equipos, negociación, comunicación, inteligencia emocional.

Responsabilidades asumidas:

- Proyectar y manejar la estrategia comercial de acuerdo con la planificación de las ventas.
- Estructurar los recursos bajo un cronograma para el cumplimiento de los objetivos.
- Plan de Marketing que permitan impulsar las ventas.
- Seguimiento de la cartera de clientes en procesos que permitan la obtención de créditos hipotecarios.

Director de recursos humanos:

Es responsable de planificar, dirigir, coordinar y velar por las relaciones laborales. Diseño e implantación de un sistema adecuado para reclutar y seleccionar personal, volviendo el sistema de contratación lo más eficiente posible para reducir los tiempos al máximo y minimizar la rotación. Algunas de las habilidades necesarias para la posición: habilidades sociales y de comunicación efectiva, trabajo en equipo. Adicionalmente será necesario ser una persona que se adecue a la gestión en entornos cambiantes y tener capacidad de negociación.

Responsabilidades asumidas:

- Establecer estrategias que permitan efectuar códigos de conductas para un mejor clima organizacional para los empleados.
- Efectuar procesos de reclutamiento que garanticen a los empleados una adaptación e inducción cumpliendo con las normativas de exigencias establecidas por la empresa y la ley.
- Generar propuestas bajo objetivos de mejora continua para los empleados orientándolos a capacitaciones enfocadas en relaciones laborales y manejo de conflictos.

Director de finanzas:

Diseño de los hitos financieros en relación con los entregables por la parte operativa.
Gestión eficiente de los recursos sin generar incidencias negativas.

Habilidades: Trabajo en equipo, comunicación, pensamiento estratégico, crítico e intuitivo.

Responsabilidades asumidas:

- Llevar la planificación de la empresa.
- Manejar el presupuesto del proyecto.

Director de ingeniería y procesos constructivos:

Esta área es la encargada de planificación de la construcción, formación de nuevos

procesos que logren conseguir mayor eficiencia en la compañía. Estos se refieren de forma fundamental a la construcción, pero también a procesos de compras, recursos humanos, ventas y de más. Es decir, busca ser un área transversal para toda la empresa.

Área encargada de establecer los procedimientos más eficientes para la construcción de los 15 productos habitacionales que entrega la compañía. Busca volver el trabajo constructivo lo más estandarizado posible, a fin de replicarlo en todos los proyectos que emprenda la compañía.

Habilidades: Comunicación efectiva, resolución de conflictos, trabajo en equipo.

Responsabilidades asumidas:

-Llevar registros de medición en tiempo real.

-Registro de litología.

-Reportes a clientes.

9. Análisis legal, impuestos, licencia y otras limitaciones legales.

El análisis legal de la empresa de construcción es esencial para asegurarse de que la empresa cumple con todas las leyes y regulaciones relevantes para identificar posibles riesgos legales.

9.1. Estructura Legal:

Esta sección recoge un estudio profundo de las implicaciones legales a tener en cuenta en una expansión comercial como la planteada. Pero también para la ejecución del proyecto constructivo.

La empresa constructora se consolida bajo la figura de “Sociedad por Acciones Simplificadas”, esta es una figura innovadora en la legislación ecuatoriana y se ha vuelto muy popular en los años recientes, las SAS ofrecen versatilidad y ahorro de tiempo y dinero por lo que en la actualidad más del 70% de las empresas que se constituyen en Ecuador son bajo esta figura.

Téngase en cuenta que la constitución de una SAS se hace de forma electrónica y mediante documento privado, quiere decir que no requiere escritura pública. (Ley de Compañías, 2021)

Los pasos para seguir para su constitución son:

- I. Reserva de denominación
- II. Formulario de datos de la compañía
- III. Actividad económica principal
- IV. Accionistas
- V. Domicilio
- VI. Contacto
- VII. Determinación de capital social y pagos
- VIII. Firma de posesión representante legal
- IX. Presidente y/o gerente general
- X. Generación de Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- XI. Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Téngase en cuenta que este tipo de compañías tienen prohibición legal para cotizar en el mercado bursátil, sin embargo, por la condición del proyecto no es necesaria esta característica.

9.2. Registro de la Empresa:

Para las SAS, no es un requisito el registro mercantil, solo se debe cumplir con los pasos ya mencionados.

9.3. Contratos y Acuerdos:

Revisar y redactar contratos y acuerdos con clientes, proveedores, subcontratistas y

socios. Asegurarse de que estos documentos sean claros y estén en conformidad con las leyes locales.

Específicamente se requerirán, contratos laborales, contratos de compraventa, contratos de servicios profesionales, y contratos por obra cierta. Todos estos están contemplados en el Código Civil ecuatoriano.

9.4. Normas Laborales y Empleo:

Las normas laborales ecuatorianas contemplan algunos mínimos, el salario para el año 2023 se estableció en \$450 dólares americanos con jornadas laborales no mayores a 40 horas a la semana, las horas adicionales se pagarán con un suplemento del 50%. Los empleados deben estar afiliados a la seguridad social.

Estas son solo las normas mínimas para considerar, sin embargo, deberán tomarse en cuenta las específicas para cada contratación.

9.5. Licencias y Permisos:

Se debe identificar y obtener las licencias y permisos necesarios para operar en la industria de la construcción en Ecuador. Siendo más específicos el proyecto de construcción que se describe es en el cantón Quito, por lo que se registrará bajo las normas de dicho nivel de administración.

En cuestión de normas es pertinente el Código Municipal, y en términos de licencias se anticipa que se requiere una licencia de construcción LMU-20, la cual permitirá iniciar los trabajos de construcción, por otro lado, previamente se debe obtener la aprobación de los planos por parte del Colegio de Arquitectos de Pichincha.

9.5.1. Licencias de Zonificación:

Verificar que la ubicación del proyecto esté zonificada correctamente para el tipo de

construcción que se llevará a cabo.

9.5.2. Permiso Ambiental:

Si la construcción afecta el medio ambiente, es posible que se requieran permisos ambientales específicos.

9.5.3. Permiso de Uso de Suelo:

Para asegurarse de que la actividad de construcción es compatible con el uso previsto del suelo. El permiso aplicable en Distrito Metropolitano de Quito es conocido como ICUS (Informe de Compatibilidad de Uso de Suelo) este informe determina qué clase de construcciones y finalidades podría tener un suelo. Para el proyecto planteado es necesario que el terreno en el que se construya el conjunto sea de características, suelo urbano con uso residencial, o múltiple. (PUGS, 2021). Caso contrario el terreno no será viable y el proyecto deberá ejecutarse en otra zona.

9.5.4. Normativas de Construcción y Seguridad

La constructora tiene el deber de cumplir con las normas de seguridad, estas son establecidas por el Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Quito. La compañía es sujeto de responsabilidad contractual y extracontractual por lo posibles accidentes en sus instalaciones.

9.5.5. Responsabilidad Civil y Seguros:

Se deberá contratar seguros sobre los bienes, sobre todo si es que estos se hipotecan para obtener el financiamiento, esto suele ser una exigencia por parte de las instituciones bancarias. También, es necesario un seguro todo riesgo considerando que los empleados de construcción son propensos a sufrir accidentes.

9.5.6. Cumplimiento Tributario:

La constructora debe cumplir con los impuestos usuales, IVA en todas sus compras, y

renta sobre las utilidades (Código Tributario, 2018)

- En Ecuador el IVA es del 12%
- En Ecuador el impuesto a la renta para figuras jurídicas alcanza el 40%

dependiendo de los ingresos.

9.6. Licencias y limitaciones legales

Las licencias y limitaciones legales son aspectos críticos para la empresa de construcción, ya que aseguran el cumplimiento de las regulaciones y la legalidad en su operación.

9.6.1. Licencias de Construcción:

Es necesario:

- Obtener las licencias necesarias antes de iniciar cualquier proyecto de construcción.
- Varían según el tipo y la escala de la construcción.
- Incluir permisos de construcción, renovación, demolición, etc.

10. Riesgos prevención, mitigación

10.1. Riesgos Legales y Regulatorios:

Los desafíos que pueden presentarse en el proyecto son: la obtención de licencias, permisos y cumplimiento de regulaciones locales en Ecuador, estos pueden retrasar o interrumpir las operaciones.

10.1.1. Incertidumbre Política y Económica:

Se podrían presentar cambios en políticas gubernamentales, fluctuaciones económicas y cambios en la legislación, lo que podría afectar la estabilidad y rentabilidad de la empresa.

Ecuador enfrenta un proceso de transición presidencial extraordinario, lo que podría causar gran inestabilidad política y verse afectado el mercado.

10.1.2. Competencia Local:

La competencia con empresas locales establecidas puede ser desafiante ya que existen empresas con productos similares a los del proyecto.

10.2. Riesgos de Cambio:

Las fluctuaciones en los tipos de cambio pueden afectar los costos de los proyectos y las ganancias. Cuestión que no es irrisoria en Ecuador, en donde el último cambio de divisa sucedió hace 20 años y es un tema vigente en la política.

10.3. Riesgos Climáticos y Ambientales:

Puede existir vulnerabilidad respecto a eventos climáticos extremos y desafíos ambientales, estos pueden afectar la planificación y la ejecución del proyecto. En el caso de Quito, estos riesgos pueden ser: temblores, inundaciones y erupciones volcánicas. Se deberían mitigar estos riesgos en la elección del terreno en donde se desarrolla el proyecto inmobiliario.

10.4. Cambio en la Demanda:

La demanda y preferencias de los clientes en Ecuador pueden ser variables a lo que la empresa está acostumbrada, lo que requiere adaptación en los servicios ofrecidos.

10.5. Riesgos de Seguridad:

Factores como la seguridad en los lugares de trabajo y el control de la delincuencia pueden afectar la operación segura de los proyectos. En la actualidad, en el contexto del país se debe tener en cuenta este factor, siendo que es un periodo fiscal peligroso en la historia de la república. Además, deberá considerarse esto en las decisiones del consumidor (Martínez, 2015).

11. Estrategia de salida

11.1. Venta a Empleados o Familiares:

En caso de riesgo, se debe considerar la posibilidad de vender la empresa a empleados o

miembros de la familia interesados en continuar el legado. Esto se puede lograr mediante la ampliación del capital social y así hacer partícipes de la compañía a otras personas al mismo tiempo que se impulsa el crecimiento de la compañía.

11.2. Incorporación de Socios Estratégicos:

Es necesario buscar socios locales e internacionales con experiencia en el mercado de la construcción para fortalecer la posición y expandir la empresa conjuntamente. Entre los socios que la compañía debe mantener cerca, o con una muy buena relación se encuentran las instituciones bancarias privadas y públicas. Compañías de insumos para la construcción y entidades de gobierno local.

11.3. Cotización en Bolsa:

En caso de que la empresa crezca significativamente y cumpla con los requisitos, se debe considerar la posibilidad de cotizar en la bolsa de valores como una forma de salida. Sin embargo, la figura societaria de la empresa no permite cotizar en bolsa. Es perfectamente posible que la empresa pase de ser una SAS a una sociedad anónima SA.

11.4. Traspaso a la Familia:

Parte del proyecto busca establecer políticas y procesos estandarizados que permitan a la empresa familiar volverse una empresa con la capacidad de replicar su modelo en otros lugares, fomentando así un crecimiento sostenido, por lo que es necesario mantener las virtudes de una empresa familiar como la agilidad, además de potenciar la eficiencia y la solidez en el mercado.

11.5. Liquidación de Activos:

En casos extremos, se debe liquidar los activos y cerrar la operación en Ecuador. Al considerar una estrategia de salida, es crucial tener en cuenta factores como el valor actual de la empresa en Ecuador, los objetivos personales y comerciales, la viabilidad y el interés de los

posibles compradores o sucesores, y la situación económica y legal en Ecuador en ese momento.

Independientemente de la estrategia de salida, es recomendable tener una planificación temprana y clara para asegurarse de que se maximice el valor de la empresa y que la transición sea lo más suave posible.

12. Marketing y comercialización.

Una empresa como esta requiere una campaña de marketing personalizada y multisectorial. Esto significa que se necesita publicitar el producto en distintos medios, tanto tradicionales como innovadores.

12.1. Medios tradicionales: La empresa de construcción debe tener publicidad en medios tradicionales, sobre todo en el mercado ecuatoriano ya que existe mucha especulación y temor de los compradores por múltiples casos de fraude. La solidez que se transmite por los medios tradicionales puede ayudar a disipar esas inquietudes.

12.2. Medios digitales: La empresa de construcción no puede estar alejada de las tendencias más recientes, además de que los contenidos multimedia son muy útiles para transmitir las ventajas del producto. Es necesario establecer una campaña en redes por medio de anuncios semanales pautados en el área de Quito metropolitano. Es necesario crear una segmentación adecuada para que los recursos se usen de forma eficiente, determinar edad, ciclo de la familia, nivel de educación (Terranova, 2019).

13. Enfoque ESG.

Para cumplir con este enfoque e incluso ir un paso más allá, la empresa dentro de su plan estratégico se compromete a alcanzar en un periodo no mayor a 5 años la certificación B (Abramovay, 2013), siendo la primera empresa de construcción ecuatoriana en tener dicha certificación que avala buenas prácticas ambientales, sociales y corporativas; también se

establecen las siguientes normas generales:

- Ambiental (*Enviromental*): Las empresas constructoras en Ecuador siguen siendo responsables de gran contaminación, la huella de carbono suele ser duplicar los parámetros internacionales. Se plantea como política reducir el consumo de madera y plásticos para que signifiquen un valor no superior al 10% de las compras totales de la compañía

- Social: Se plantea el pago de salarios justos, con reajustes semestrales para empleados a todo nivel. Los lineamientos de la empresa pretenden ser más favorecedores que la legislación, por lo que, entre otros, se propone 1.5 días de vacaciones cada mes trabajado y el pago de un seguro médico privado.

- Gobernanza: se establece la necesidad de un ente fiscalizador de buenas prácticas corporativas para observar el cumplimiento de igualdad de género, inclusión de diversidades, políticas anticorrupción, y contra el acoso.

B. Parte dos, ejecución proyecto inmobiliario

Una vez que se ha desarrollado las generalidades necesarias para expandir la empresa constructora, se plantea aplicar esta nueva compañía en un proyecto concreto que evidencia el éxito de esta estrategia. Las siguientes secciones estudian cual es la mejor alternativa para que una empresa crezca de forma sostenida, en la que se toma en cuenta la capacidad de financiamiento y los riesgos que un nuevo proyecto pueden implicar para una pequeña empresa. En ese contexto la investigación nos orienta a la especialización en cuanto al producto como la mejor alternativa para que una empresa familiar pueda crecer en un mercado desafiante y con altos grados de incertidumbre.

14. Estudio del mercado

Las cifras de crecimiento demográfico en Ecuador demuestran la existencia de demanda

de viviendas, en el país existen al menos 2.7 millones de familias con necesidad de adquirir una. Las cifras del ministerio de vivienda demuestran que 325.411 ciudadanos tienen interés en adquirir una vivienda de interés prioritario, como las del proyecto planteado. De esta totalidad, 124.922 se encuentran en la región sierra (Naula, 2023).

Según datos del Ministerio de Vivienda, se han registra 4428 proyectos de este tipo y va en aumento. Sobre los créditos, las cifras señalan que en 2021 fueron de \$172 millones, mientras que en 2022 fueron más de \$150 millones, evidenciando así una contracción en el mercado.

Si hablamos de la economía de forma integral en Ecuador, vale la pena señalar que existe un ligero crecimiento si comparamos el año 2023 con el anterior, se estima una subida del 0.7% en el PIB, esta noción de crecimiento cambia si comparamos el crecimiento del 2023 solo con el último cuarto de 2022, en donde se decrece 3.4%, esto responde a razones ligadas a la pandemia, pero también a una crisis de seguridad que enfrenta el país, sin embargo, el negocio inmobiliario continua en crecimiento año tras año (Angos, 2016).

15. Segmentos del mercado

El proyecto se enfoca en unidades de vivienda en propiedad horizontal para clase media, familias jóvenes, dos hijos o proyección de tenerlos. Nos enfocamos en clientes hombres y mujeres con educación de tercer nivel en adelante, con ingresos superiores a los \$25.000 anuales por pareja. Hay que tener en cuenta cuestiones culturales y sociales para poder adaptarse a las diferencias culturales en términos de prácticas de negocio, formas de trabajo y expectativas de los clientes.

16. Definición del cliente del proyecto:

16.1. Características demográficas

- Edad: personas mayores de 30 años hasta 65 años máximo.

- Sexo: hombres y mujeres.
- Estado civil: predominantemente casados, unión libre, unión de hecho.
- Tamaño de la familia: entre 2 y 5 personas
- Ciclo de vida de la familia: parejas jóvenes con necesidad de independencia, parejas con hijos pequeños.
- Nivel de Educación: tercer o cuarto nivel.
- Ocupación: empleados de tiempo completo, sector público o privado.
- Nivel de ingresos: \$1.200 a \$1.500 mensuales.

16.2. Características psicológicas

Cliente analítico: En la compra de un inmueble usualmente los clientes razonan o se demoran mucho en tomar una decisión. Esta compra implica un compromiso financiero que usualmente se proyecta a 20 años por lo que las personas no suelen actuar de forma impulsiva. Al contrario, vemos que las personas tienen un gran tiempo de análisis y comparación con otros productos.

Resulta relevante conocer eso para saber la aproximación con el cliente, es también por eso que el diferenciador en este proyecto es la posibilidad de adaptar los acabados a las necesidades del cliente. Un cliente que razona y se toma su tiempo sobre una compra sabe exactamente lo que quiere, una buena forma de ganarse a ese cliente es acercarlo mediante algunas adaptaciones o personalizaciones.

Cliente amable: Como característica secundaria, viene bien apelar a la emoción de las personas al adquirir un nuevo inmueble. Es posible que esta emoción juegue a favor de la empresa, mediante publicidades que resalten la expectativa de tener un nuevo hogar.

16.3. Características psicográficas

Familias de clase media en busca su primer patrimonio familiar, personas con proyección de familia y búsqueda de estabilidad.

En general, las personas que buscan una casa lo hacen por querer ganar independencia y por tener alguna proyección de vivir en familia. El producto ofertado trata de responder a estas necesidades, al estar pensado como un conjunto habitacional con buenas prestaciones de seguridad y comodidad para familias de hasta 5 integrantes. Por lo que es importante enfocar los esfuerzos de venta a estas familias jóvenes.

17. Productos o Servicios.

El producto que la Constructora C&G ofrece para el presente proyecto son 15 unidades de vivienda en la ciudad de Quito. Las unidades de vivienda ofertadas tienen características físicas de 120 metros cuadrados de construcción con un área de terreno total de 150 metros cuadrado, 3 habitaciones, dos parqueaderos, 2 cuartos de baño y acabados de calidad media-superior.

Estas unidades de vivienda son parte de las denominadas casas VIP (Vivienda de Interés Prioritario). En Ecuador, el gobierno subsidia parte del interés en el crédito hipotecario, obteniendo tasas muy competitivas del 4.88% en comparación a las tasas comerciales del 10%; el costo de las unidades de vivienda es de \$100.000.

18. Análisis de la competencia.

De la información publicada por otras empresas, podemos sacar algunas conclusiones sobre los productos que se ofertan. Encontramos que en general existen múltiples productos sustitutos, pues las características son bastante similares o inferiores. A continuación, las características más comunes (Rodríguez, 2020):

- Entre 150 a 200 m² de construcción.
- Tres (3) habitaciones y entre dos (2) a tres (3) baños

- El precio del m² se encuentra entre \$950 y \$1100 USD
- Tiempo de entrega del producto entre 18 y 24 meses
- Los productos están en urbanizaciones de más de 30 y hasta 60 unidades de vivienda.
- El precio promedio llega a los \$125.000,00 USD.
- Los materiales utilizados en los acabados son de tipo económico en su gran mayoría, a diferencia de algunos pocos que utilizan acabados de tipo Estándar.

19. Plan Financiero

El plan financiero que se explica a continuación trabaja con la hipótesis del escenario más probable

Demanda del Mercado: Se asume que existe una demanda sostenida en el mercado de viviendas de interés prioritario en la ciudad de Quito, siendo un producto que facilita el acceso a inmuebles para familias jóvenes. Teniendo buena respuesta del mercado a las unidades habitacionales que se están construyendo y que la compañía podrá vender las 15 casas a un precio de \$110,000 cada una.

Estabilidad en los Costos: Se asume que los costos de materiales, mano de obra y otros gastos operativos se mantendrán relativamente estables a lo largo de los 4 años. No se prevén fluctuaciones significativas en estos costos.

Intereses y Pagos de Préstamos: Se asume que los intereses y los pagos de préstamos se realizarán puntualmente según las tasas y plazos acordados. Cualquier retraso o incumplimiento en estos pagos podría afectar la salud financiera de la empresa.

Contribuciones de Socios: Se considera que los cuatro socios contribuirán con un capital inicial de \$100,000 cada uno y que estos fondos estarán disponibles cuando sea necesario para financiar las operaciones y los pagos de préstamos.

Ventas Graduales: Se prevé que las unidades habitacionales se venderán de manera gradual durante el período de 4 años, con aproximadamente 4 casas vendidas por año.

Ausencia de Eventos Inesperados: Se supone que no habrá eventos inesperados significativos que afecten negativamente la ejecución del proyecto, como desastres naturales, cambios drásticos en la economía local o problemas legales.

Estabilidad Financiera: Se asume que la empresa mantendrá una situación financiera estable y que podrá cubrir sus obligaciones financieras a través de los ingresos generados por las ventas y las inversiones de capital de los socios.

Tasas de Interés y Tasas de Cambio: Las tasas de interés y las tasas de cambio de moneda se mantendrán en niveles razonablemente constantes durante el período proyectado. Cambios significativos en estas tasas podrían afectar los costos de financiamiento y la rentabilidad del proyecto.

Escenario más Probable:

En el escenario más probable, la empresa experimenta un crecimiento constante en sus ventas y controla eficientemente sus costos operativos. Las ventas se realizan de acuerdo con el plan original logrando tener un aproximado de 4 ventas anuales, y los pagos de préstamos y otros gastos se realizan puntualmente. Los aportes de los socios se mantienen disponibles según lo planeado. A pesar de que se pueden encontrar retrasos y aumentos de costos debido a la situación climática y de seguridad del país. Los precios de la mano de obra y los materiales se mantienen sin variaciones mayores debido a contratos previos al proyecto.

19.1. Resultados (Año 4):

Ingresos por ventas: \$1,650,000 (15 unidades vendidas a lo largo del período)

Gastos operativos totales: \$496,875 Podría ser ligeramente mayor por el contexto país

que se enfrentara los siguientes meses y años

Pago del préstamo a corto plazo: \$125,000 Se cumple según lo previsto. Pago del préstamo a largo plazo: \$10,000 Se cumple según lo previsto. Aportes de los socios: \$400,000 Se cumple según lo previsto.

Este escenario refleja una situación financiera saludable y estable.

Escenario Optimista:

En el escenario optimista, la demanda del mercado es más fuerte de lo esperado, lo que resulta en ventas más rápidas y precios de venta más altos. Los costos operativos se mantienen bajo control y se logra una mayor rentabilidad. Se venden más de 6 casas en los primeros dos años brindando estabilidad financiera a la empresa. Resultados (Año 4):

Ingresos por ventas: Más de \$1,650,000 debido a ventas más rápidas o precios de venta más altos. Gastos operativos totales: Bajos y controlados.

Pago del préstamo a corto plazo: Realizado puntualmente. Pago del préstamo a largo plazo: Realizado puntualmente. Aportes de los socios: No son necesarios.

Este escenario representa una situación financiera muy positiva.

Escenario Pesimista:

En el escenario pesimista, la demanda del mercado es más débil de lo esperado, lo que lleva a retrasos en las ventas y precios de venta más bajos. Los costos operativos aumentan y puede haber dificultades en el pago de préstamos. Se debe considerar un posible aumento del costo de materiales, hierro y cemento, sobre todo en el contexto climático y con la amenaza inminente del fenómeno del niño en Ecuador. Así también la posible contracción del mercado por la inestabilidad política y la crisis de seguridad que atraviesa el país. Considerar también posibles retrasos producto de mala gestión de planificación o cambio en ordenanzas

metropolitanas. Resultados (Año 4):

Ingresos por ventas: Menos de \$1,650,000 debido a ventas más lentas o precios de venta más bajos, como respuesta a la sobre oferta y escasa demanda.

Gastos operativos totales: Mayor que en el escenario más probable debido a mayores costos de productos, extensión en el tiempo de construcción, cobro de intereses de los préstamos.

Pago del préstamo a corto plazo: Puede ser difícil de cumplir debido a problemas de flujo de efectivo, sería posible la necesidad de refinanciar y por ende aumentar el plazo y la proporción de intereses.

Pago del préstamo a largo plazo: Continúa, pero puede requerir más esfuerzo financiero.

Aportes de los socios: Pueden ser necesarios para cubrir déficits de flujo de efectivo, se podría requerir incluso un mayor aporte para sacar adelante el proyecto. Este escenario representa una situación financiera desafiante.

20. Estado de resultado

Estado de resultados constructora - Proyecto casas VIP 4to año			
Cuentas	Periodo	Subtotal	Total
Ingresos proyectados			\$1.650.000,00
Ventas			\$1.650.000,00
	Año 1	\$412.500,00	
	Año 2	\$412.500,00	
	Año 3	\$412.500,00	
	Año 4	\$412.500,00	
Egresos proyectados			\$ 860.250,00
Gastos materiales			\$ 345.000,00
	Año 1	\$ 86.250,00	
	Año 2	\$ 86.250,00	
	Año 3	\$ 86.250,00	
	Año 4	\$ 86.250,00	
Gastos mano de obra			\$ 345.000,00
	Año 1	\$ 86.250,00	
	Año 2	\$ 86.250,00	
	Año 3	\$ 86.250,00	
	Año 4	\$ 86.250,00	
Costo de planificacion			\$ 57.500,00
		\$ 57.500,00	
Costo de publicidad			\$ 11.500,00
		\$ 11.500,00	
Costos indirectos			\$ 46.000,00
		\$ 46.000,00	
Intereses prestamo corto plazo			\$ 42.500,00
	Año 1	\$ 10.625,00	
	Año 2	\$ 10.625,00	
	Año 3	\$ 10.625,00	
	Año 4	\$ 10.625,00	
Intereses prestamo largo plazo			\$ 12.750,00
	Año 1	\$ 3.187,50	
	Año 2	\$ 3.187,50	
	Año 3	\$ 3.187,50	
	Año 4	\$ 3.187,50	
Utilidad neta de los ingresos y egresos proyectados			\$ 789.750,00

21. Balance general proyectado

Balance General Constructora - Proyecto casas VIP 4to año

Cuentas	Descripcion	Subtotal	Total
Activos			
Corriente			
	Ingresos por ventas año 1	\$ 412.500,00	
	Ingresos por ventas año 2	\$ 412.500,00	
	Ingresos por ventas año 3	\$ 412.500,00	
	Ingresos por ventas año 4	\$ 412.500,00	
No corriente			
	Terreno de construccion	\$ 345.000,00	
Total activos			\$1.995.000,00
Pasivos			
Corriente			
	Deudas a proveedores	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
No corriente			
	Prestamo a corto plazo		\$ 542.500,00
	Capital	\$ 500.000,00	
	Interes acumulado	\$ 42.500,00	
	Prestamo a largo plazo		\$ 542.500,00
	Capital	\$ 150.000,00	
	Interes acumulado	\$ 12.750,00	
	Capital social	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00
Total Pasivos			\$1.585.000,00
Patrimonio neto	Total activos - Total pasivos		\$ 410.000,00

22. Flujo de caja constructora - Proyecto casas VIP

Operaciones corrientes	Año 1	Total
Aportes socios		\$400.000,00
Ingresos por ventas		\$412.500,00
Gastos materiales		\$86.250,00
Gastos mano de obra		\$86.250,00
Costos de planificacion		\$57.500,00
Costos indirectos		\$11.500,00
Costos publicidad		\$ 2.875,00
Intereses credito a corto plazo		\$10.625,00
Intereses credito a largo plazo		\$ 3.187,50
Utilidad operativa		\$554.312,50

Operaciones corrientes	Año 2	Total
Ingresos por ventas		\$412.500,00
Gastos materiales		\$86.250,00
Gastos mano de obra		\$86.250,00
Costos indirectos		\$11.500,00
Costos publicidad		\$ 2.875,00
Intereses credito a corto plazo		\$10.625,00
Intereses credito a largo plazo		\$ 3.187,50
Utilidad operativa		\$211.812,50

Operaciones corrientes	Año 3	Total
Ingresos por ventas		\$412.500,00
Gastos materiales		\$86.250,00
Gastos mano de obra		\$86.250,00
Costos indirectos		\$11.500,00
Costos publicidad		\$ 2.875,00
Intereses credito a corto plazo		\$10.625,00
Intereses credito a largo plazo		\$ 3.187,50
Utilidad operativa		\$211.812,50

Operaciones corrientes	Año 4	Total
Ingresos por ventas		\$412.500,00
Gastos materiales		\$86.250,00
Gastos mano de obra		\$86.250,00
Costos indirectos		\$11.500,00
Costos publicidad		\$ 2.875,00
Intereses credito a corto plazo		\$10.625,00
Intereses credito a largo plazo		\$ 3.187,50
Utilidad operativa		\$211.812,50

Operaciones de inversion	
Inversion inicial terreno de construccion	\$345.000,00

Operaciones de financiamiento	
Credito a corto plazo	
Capital	\$500.000,00
Plazo	4 años
Credito largo plazo	
Capital	\$150.000,00
Plazo	10 años

Se paga 125000 x año de capital	\$125.000,00
Se paga 10000 x año de capital	\$ 15.000,00

Flujos de efectivo neto anual	
Periodo	Valor
Año 1	\$ 69.312,50
Año 2	\$ 71.812,50
Año 3	\$ 71.812,50
Año 4	\$ 71.812,50

23. Cronograma y plan de implementación.

El siguiente cronograma plantea plazos aproximados a los que una empresa en la misma situación pudiera acogerse, adaptándolo a las necesidades con el objetivo de lograr una expansión en el mercado Ecuatoriano.

Fase 1: Preparación y Planificación (2 meses)

Plan estratégico

- Aplicación de el plan de negocios detallado.
- Identificación de fuentes de financiamiento y obtención de capital.

Fase 2: Establecimiento de Operaciones (5 meses)

- Registro legal de la empresa y obtención de licencias necesarias.
- Contratación de personal clave.
- Adquisición de equipo y herramientas necesarios.
- Desarrollo de procesos internos y sistemas de gestión de proyectos.
- Planificación detallada del proyecto, incluidos plazos, presupuestos y recursos.

Fase 3: Desarrollo de Proyectos Iniciales (2 años)

- Identificación y aseguramiento del primer proyecto de construcción. (15 casas VIP en Quito)

- Comienzo de la construcción de las primeras unidades habitacionales.
- Establecimiento de relaciones con proveedores y subcontratistas confiables.
- Tramitación de créditos.
- Entrega al cliente

Fase 4: Expansión (1 año)

- Evaluación de la rentabilidad y éxito de los proyectos iniciales.
- Identificación de oportunidades para expandirse a nuevos mercados o tipos de construcción.
- Contratación de personal adicional según las necesidades de los nuevos proyectos.
- Implementación de estrategias de marketing y promoción para atraer nuevos clientes.

Fase 5: Optimización y Crecimiento Sostenible (2-3 años) (Simultaneo con fase 4)

- Análisis de los procesos y eficiencias operativas.
- Mejora continua de la calidad y seguridad en los proyectos.
- Consideración de la adopción de tecnologías de construcción avanzadas.
- Búsqueda de asociaciones estratégicas y colaboraciones en la industria.

Fase 6: Evaluación y Expansión Geográfica (4-5 años) (Simultaneo fase 4 y 5)

- Evaluación del rendimiento de la empresa y cumplimiento de objetivos.
- Exploración de oportunidades para expandirse a nuevas áreas geográficas.
- Establecimiento de presencia en nuevas regiones y adaptación a las demandas locales.
- Consideración de la diversificación de servicios para atender diferentes segmentos del

mercado.

24. Conclusiones:

En resumen, el panorama que se presenta para la empresa constructora en cuestión es prometedor dentro de la ciudad de Quito. A pesar de los desafíos económicos y el clima social en Ecuador, el mercado inmobiliario de la capital muestra un crecimiento continuo. La demanda de viviendas sigue en alza, incluso en un mercado que en otros sectores puede experimentar una contracción. En este sentido, el proyecto afronta su primer reto, que radica en atraer a los clientes en un contexto de crisis económica y creciente incertidumbre política. Esto nos obliga a idear estrategias innovadoras que comuniquen la solidez de una inversión inmobiliaria en medio de transiciones políticas y un contexto social marcado por el crecimiento de la violencia.

La constitución formal y legal de la empresa es un paso fundamental en el camino hacia la expansión y la sucesión exitosa. No obstante, para garantizar la continuidad de la empresa en futuras generaciones, es esencial contar con protocolos de gestión de talento humano efectivos, que aseguren un ambiente laboral digno y comprometido. Esto se traduce en costos salariales competitivos en todos los niveles de la empresa, lo que a su vez se refleja en un producto de alta calidad y en empleados satisfechos.

En cuanto al análisis financiero, es vital que responda a aspectos técnicos y estratégicos. Los indicadores financieros, como el VAN, TIR y PRI, desempeñan un papel crucial al evaluar la viabilidad de la expansión. Además, el estudio de mercado, que incluye segmentaciones y un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

Un punto importante que contribuye a la mitigación de riesgos es la especialización en el mercado al ofrecer viviendas de Interés Prioritario (VIP). Aunque esto puede no conducir a

márgenes de utilidad muy altos, ayuda a mantener la empresa en crecimiento, especialmente en sus primeras etapas con recursos limitados. La especialización minimiza riesgos y atrae a un nicho de mercado específico.

En conclusión, este modelo de negocios, que implica la venta de 15 casas VIP, representa un ejemplo exitoso de expansión y potencial sucesión de la empresa a otras generaciones. La combinación de herramientas de gestión de proyectos, análisis financiero, estudio de mercado y enfoque en la especialización ha demostrado ser sólida y efectiva. Estos enfoques no solo allanan el camino para la expansión, sino que también establecen una base firme para la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa constructora en el competitivo mercado inmobiliario de Quito.

El objetivo de la investigación se cumple, y la investigación puede constituir una hoja de ruta que se pueda implementar a empresas familiares de similares características. Esto es una contribución importante al mercado nacional en donde es importante que las empresas se afiancen y generen confianza a lo largo de los años. Si bien la fórmula propuesta no será aplicable para todas, si aplica conceptos y herramientas que son universales en la gestión de proyectos y por tanto pueden ser de utilidad de forma transversal en el mercado.

25. Bibliografía

- Abramovay, R. Correa, M. E., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2013). Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América. Fomin.
- Albert, E. N., Soler, V. G., & Molina, A. I. P. (2017). Metodología e implementación de Six Sigma. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, (1), 73-80.
- Angos Villegas, E. D. (2016). Investigación para el Desarrollo de Viviendas de Interés Social y Viviendas de Interés Prioritario, Implementando Nuevos Modelos de Gestión (Tesis de maestría). Universidad San Francisco de Quito.
- Assaff, R. (2007). PMBOK" El Cuerpo de Conocimientos de la Gestión de Proyectos. *Frameworks For IT Management*, 10-11
- Consejo metropolitano Quito, M. (2021). Plan de uso y gestión del suelo (PUGS). *Quito: Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda*.
- Duran, S. E., Crissien Orellano, J. E., Virviescas Peña, J., & García, J. E. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano.
- Guide, A. (2001). Project management body of knowledge (pmbok® guide). In Project Management Institute (Vol. 11, pp. 7-8).
- Martínez Oropesa, C., & Montero Martínez, R. (2015). La cultura de la seguridad en una empresa constructora: evaluación e interpretación de sus resultados. *Salud de los Trabajadores*, 23(2).
- Mero, L. C. (2013). Negocios familiares: el paternalismo, camino directo al fracaso. *Family businesses: Paternalism as a straightroad towards failure. Retos*, 3(5), 56-70.
- Mideros Mora, A. (2023, 27 de abril). Cómo es la pequeña clase media ecuatoriana. *Primicias.ec*. <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/clase-media-ecuador-ingresos/>
- Naula, P. (2023, 17 de enero). Créditos para vivienda social y pública con 25 años plazo. *El Mercurio*. <https://elmercurio.com.ec/2023/01/17/creditos-vivienda-social-25anos-ecuador/>
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Ramos, L. (2021). Estadísticas de Edificaciones, julio 2021 [Informe]. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Quito, Ecuador. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadísticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2021/3.%202021_ESED_Boletin_tecnico.pdf

Registro Oficial, 2021, Ley de Compañías, Quito, Ecuador

Registro Oficial, 2018, Código Tributario, Quito, Ecuador

Riano Nossa, N. D. (2021). Estudio comparativo de metodologías tradicionales y ágiles aplicadas en la gestión de proyectos

Rodríguez, L. (2020). Plan de negocios para la creación de una empresa constructora de vivienda de interés público en la ciudad de Quito (Tesis de maestría). Universidad de las Américas.

Rodríguez Rey, J. C. (2018). Caracterización de Pymes del Noroeste Argentino del sector de la Construcción en función de su desempeño en la Gestión de proyectos.

Paliza. Alex . Gestión exitosa de proyectos constructivos (2016)

Paucar Chira, K. E. (2020). Administración y profesionalización de empresas familiares.

Parreño Coba, F. J. (2019). Modelo de gestión para la empresa familiar PARCOR–equipos industriales (Doctoral dissertation, Quito, 2019).

Terranova, K. T. T., Villota, J. C., Tenorio, G. E., & Mayorga, L. S. (2019). El marketing digital en las empresas de Ecuador. Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación, 4(1), 1-10.