UIDE
Powered by
Arizona State University

Maestría en

GESTIÓN DE PROYECTOS

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

AUTORES: Konny L. Chan Fong, Yessenia I. Navarrete, María F. Pacheco, Bárbara I. Tamayo y Ruth T. Yagual

TUTORES: DBA. José Luis Mercader
Mgtr. Carlos Luis Calderón

Construcción del Complejo Residencial Villa Dorada para Adultos Mayores en la Ciudad de Guayaquil

Guayaquil
Diciembre 2024

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Konny Lorena Chan Fong Chong Qui, Yessenia Ivon Navarrete Galarza, María Fernanda Pacheco Tituaña, Bárbara Ivelise Tamayo Wong y Ruth Teresa Yagual Montoya, 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.

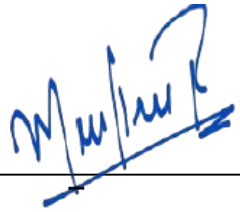
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Firma del graduando

Konny Lorena Chan Fong Chong Qui

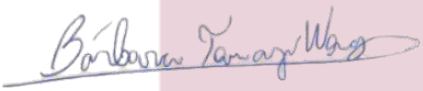
Firma del graduando

Yessenia Ivon Navarrete Galarza



Firma del graduando

María Fernanda Pacheco Tituaña



Firma del graduando

Bárbara Ivelise Tamayo Wong

Firma del graduando

Ruth Teresa Yagual Montoya

Nosotros, DBA. José Luis Mercader y Mgtr. Carlos Luis Calderón declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Konny Lorena Chan Fong Chong Qui, Yessenia Ivon Navarrete Galarza, María Fernanda Pacheco Tituaña, Bárbara Ivelise Tamayo Wong y Ruth Teresa Yagual Montoya, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firmado electrónicamente por:
CARLOS LUIS
CALDERON ESPINALES

Mgtr. Carlos Luis Calderón

Coordinador Académico Posgrados UIDE

DBA. José Luis Mercader

Director EIG

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a los adultos mayores tempranos, cuya sabiduría y experiencia merecen e inspiran cada esfuerzo por brindarles un entorno digno, independiente y lleno de vida.

A nuestra familia, por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros profesores de esta maestría, cuya guía y apoyo fueron fundamentales para nuestro crecimiento académico y personal. Gracias por compartir sus conocimientos.

Tabla de contenido

1 Capítulo I – Planteamiento del Problema 14

1.1 Introducción 14

1.2 Definición del Problema Planteado 16

1.3 Justificación del Planteamiento del Problema 17

1.4 Objetivos 17

1.4.1 Objetivo General 17

1.4.2 Objetivos Específicos 17

2 Capítulo II - Metodología 19

2.1 Levantamiento de Información 19

2.2 Modelo CANVAS 19

2.3 Plan Estratégico 20

2.4 Análisis PESTEL 22

2.5 Análisis de Riesgos 23

2.6 Evaluación Financiera 23

3 Capítulo III - Desarrollo del Proyecto 25

3.1 Marco Legal 25

3.1.1 Forma Jurídica de la Empresa 25

3.1.2 Participación de Socios 26

3.1.3 Permisos y Licencias Necesarios 27

3.1.4 Legislación Aplicable 28

3.2 Propuesta de Valor 30

3.3 Modelo Canvas del proyecto 30

3.3.1 Segmentos de Mercado 30

3.3.2 Oferta de Valor 31

3.3.3 Canales de Distribución 31
3.3.4 Relación con Clientes 32
3.3.5 Ingresos Estimados 32
3.3.6 Recursos Básicos 33
3.3.7 Actividades Esenciales 34
3.3.8 Socios Clave 35
3.3.9 Estructura de Costos 36
3.4 Plan Estratégico 37
3.4.1 Descripción General de la Empresa 37
3.4.2 Misión 38
3.4.3 Visión 38
3.4.4 Política 38
3.4.5 Valores 38
3.4.6 Análisis FODA – Matriz de Síntesis Estratégica 39
3.4.7 Análisis PESTEL 41
3.5 Análisis de Riesgos 44
3.5.1 Diagrama de Ishikawa 45
3.5.2 Análisis de Modo de Fallos y Efectos - AMFE 46
3.6 Modelo de Negocio 48
3.6.1 Cadena de Valor 48
3.6.2 Enfoque Medioambiental, Social y de Gobernanza - ESG 48
3.7 Productos y Servicios 51
3.7.1 Productos 52

3.7.2 Servicios 52
3.7.3 Innovación y Propuesta de Valor 53
3.7.4 Ventaja Competitiva 53
3.8 Estudio del Mercado 54

3.9 Análisis de la Competencia 57
3.9.1 Competencia Directa 57
3.9.2 Competidores Sustitutos 57
3.9.3 Evaluación Comparativa 58
3.9.4 Barreras de Entrada al Mercado 58
3.9.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter 59
3.10 Segmento del Mercado 60
3.10.1 Criterios de Selección de Segmentos 61
3.10.2 Clientes Potenciales 62
3.11 Marketing y Comercialización 62
3.11.1 Producto 63
3.11.2 Distribución 63
3.11.3 Promoción 64
3.11.4 Precio 65
3.12 Procesos y Arquitectura 65
3.13 Diseño Organizacional 70
3.13.1 Establecimiento de Políticas y Objetivos de Recursos Humanos 70
3.13.2 Objetivo General de Recursos Humanos 70
3.13.3 Objetivos Específicos de Recursos Humanos 70
3.13.4 Políticas de Recursos Humanos 71

3.13.5 Estructura Organizacional 74
3.13.6 Establecimiento de KPIs 76
3.13.7 Evaluaciones Continuas 76
3.13.8 Análisis de la Relación Costo-Beneficio: 77
3.13.9 Programas de Actuación 77
3.14 Plan de Implementación y Cronograma 78
4 Capítulo IV - Plan Financiero 81

4.1 Plan de Inversión 81
4.2 Financiamiento 85
4.2.1 Para Déficit de Tesorería 85
4.2.2 Para Compra de Terreno 88
4.2.3 Para Compra de Equipamiento 90
4.2.4 Para la Construcción del Complejo Residencial y Capital de Trabajo 92
4.3 Análisis Financiero 94
4.3.1 Supuestos 94
4.3.2 Tasa de Descuento del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) 95
4.3.3 Flujo de Caja Proyectado e Indicadores de Evaluación Financiera 96
5 Conclusiones y Recomendaciones 99
5.1 Conclusiones 99
5.2 Recomendaciones 99
6 Referencias 101

Índice de Tablas

Tabla 1 Detalle de socios y participación accionaria 27
Tabla 2 Inversiones, Costos y Gastos 36
Tabla 3 Matriz de síntesis estratégica 40
Tabla 4 Población objetivo 55
Tabla 5 Estimación de crecimiento del mercado 56
Tabla 6 Evaluación comparativa con la competencia 58
Tabla 7 Previsión para el recurso humano 75
Tabla 8 Estructura de Desglose de Trabajo – EDT 79
Tabla 9 Inversión inicial por fases 82
Tabla 10 Equipamiento y mobiliario por área 83
Tabla 11 Comparativo de costos para financiamiento a corto plazo 86
Tabla 12 Financiamiento externo 88

Tabla 13 Datos de la operación para préstamo hipotecario 89

Tabla 14 Tabla de amortización del préstamo hipotecario 89

Tabla 15 Cálculo de la TAE préstamo hipotecario 90

Tabla 16 Datos de la operación del leasing para adquisición de equipos y maquinarias 90

Tabla 17 Tabla de amortización del leasing para adquisición de equipos y maquinarias 91

Tabla 18 Cálculo de la TAE del leasing para adquisición de equipos y maquinarias 91

Tabla 19 Datos de la operación del crédito PYMES para construcción y capital *de trabajo* 92

Tabla 20 Tabla de amortización del crédito PYMES para construcción y capital de trabajo 93

Tabla 21 Cálculo de la TAE del crédito PYMES para construcción y capital de trabajo 93

Tabla 22 Cálculo de la tasa de interés promedio 95

Tabla 23 Cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC) 95

Tabla 24 Flujo de caja proyectado 97

Tabla 25 Indicadores de evaluación del proyecto 98

Índice de Figuras

Figura 1 Población mayor de 60 años en América Latina y El Caribe y otras regiones 16

Figura 2 Lienzo del modelo de negocio 20

Figura 3 Modelo de planeación Steiner 21

Figura 4 Consideraciones del VPN desde el punto de vista financiero 24

Figura 5 Diagrama de Ishikawa 45

Figura 6 Organigrama funcional 74

Figura 7 Tasa de interés bancaria referencial 88

Índice de Apéndices

Apéndice A Modelo Canvas 104

Apéndice B Análisis FODA 105

Apéndice C Matriz Análisis de Modo de Fallo y Efecto – AMFE 114

Apéndice D Descriptivos de perfiles y cargos 115

Resumen

Villa Dorada es un innovador concepto residencial diseñado para satisfacer las necesidades de los adultos mayores, ofreciendo un entorno seguro y cómodo en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. El complejo residencial consta de 100 viviendas modernas que promueven el bienestar físico, mental y emocional de sus residentes mediante la oferta de espacios y servicios diseñados para fomentar un estilo de vida activo e independiente, respondiendo a una demanda insatisfecha de mercado, donde las opciones de vivienda para adultos mayores son limitadas, creando una valiosa oportunidad dentro del sector. Para llevar a cabo esta propuesta se emplearon enfoques de investigación cuantitativa descriptiva y técnicas de análisis como FODA, matrices de riesgos, Modelo Canvas y otros recursos que facilitaron la concepción del proyecto basado en una compresión amplia en torno a la problemática identifica. El Plan de Negocio establece una visión empresarial transparente que asegura una sólida posición y presenta una propuesta de valor distintiva centrada en la calidad de vida y el bienestar integral para adultos mayores. Además, se incorpora una perspectiva ESG (Environmental, Social, Governance) fortaleciendo el compromiso social y direccionando las estrategias de comunicación y marketing efectivos para la población objetivo. La inversión total del proyecto calculado fue de US 11.480.000 dólares con aportes de socios y financiamiento bancario. El análisis financiero revela un Valor Actual Neto (VAN) de US $ 2.362.361 dólares y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 19,6%, con un periodo de recuperación de 3 años, haciendo del Complejo Residencial Villa Dorada un proyecto viable.

***Palabras clave*:** adulto mayor, bienestar integral, seguridad, tecnología, comodidad.

Abstract

Villa Dorada is an innovative residential concept designed to meet the needs of seniors, offering a safe and comfortable environment in the city of Guayaquil, Ecuador. The residential complex consists of 100 modern homes that promote the physical, mental and emotional well-being of its residents by offering spaces and services designed to encourage an active and independent lifestyle, responding to an unmet market demand, where housing options for seniors are limited, creating a valuable opportunity within the sector. To carry out this proposal, descriptive quantitative research approaches and analysis techniques such as SWOT, risk matrices, Canvas Model and other resources were used that facilitated the conception of the project based on a broad understanding of the identified problem. The Business Plan establishes a transparent business vision that ensures a solid position and presents a distinctive value proposition focused on quality of life and comprehensive well-being for seniors. In addition, an ESG (Environmental, Social, Governance) perspective is incorporated, strengthening social commitment and directing effective communication and marketing strategies for the target population. The total investment of the project was calculated at US$ 11,480,000 with contributions from partners and bank financing. The financial analysis reveals a Net Present Value (NPV) of US$ 1,312,899 and an Internal Rate of Return (IRR) of 16.4%, with a payback period of 3 years, making the Villa Dorada Residential Community a viable project.

***Keywords**:* senior, holistic well-being, safety, technology, comfort.

Capítulo I – Planteamiento del Problema

1.1 Introducción

Según la Organización Mundial de la Salud – OMS para el año 2050, la población mundial de personas de 60 años o más se habrá duplicado (2.100 millones). Se prevé que el número de personas de 80 años o más se triplique entre 2020 y 2050, hasta alcanzar los 426 millones (OMS, 2024), lo que evidencia que el envejecimiento poblacional es una realidad palpable en todo el mundo y ha llevado a los países a plantearse diversos desafíos, así como a potenciar oportunidades para el diseño de productos y servicios orientados a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores.

Aunque el aumento en la proporción de personas mayores comenzó en los países con ingresos altos como por ejemplo Japón, actualmente los cambios más significativos están ocurriendo en países de ingresos bajos y medios. Para el 2050 se estima que dos tercios de las personas mayores de 60 años en el mundo residirán en estas naciones (OMS, 2024).

En Ecuador, según los tres últimos censos poblacionales realizados en 2001, 2010 y 2022, se observa que el crecimiento de adultos mayores (60 años o más) tiene una variación de 25% entre el 2001 y 2010 y del 57% entre 2022 y 2010, (INEC, 2022). Este fenómeno demográfico ha generado una oportunidad para el sector de los servicios orientados al adulto mayor y, en nuestro caso para las soluciones habitacionales que, más allá de ofrecer seguridad y confort, promueven un envejecimiento activo, saludable y pleno.

Actualmente, la salud no se define como la ausencia de la enfermedad, sino como el equilibrio bio-psico-social, modelo introducido por Belloch y Olabarría que postula que la salud como la enfermedad se derivan de la interacción de factores biológicos, psicológicos y sociales, y en

consecuencia es importante desterrar el mito de que envejecimiento y vejez equivalen a enfermedad (Véroli, 2008).

El proyecto de Villa Dorada surge como una solución innovadora, el cual busca introducir el concepto de Urbanización orientada a Adultos Mayores Tempranos, donde se proporcione un entorno específicamente diseñado para satisfacer sus necesidades, respetando su independencia y fomentado en ellos el sentido de comunidad.

El objeto de Villa Dorada es crear un espacio, diseñado para que los adultos mayores puedan disfrutar de una vida autónoma, en un entorno inclusivo, apoyado con el uso de tecnologías, donde se brindan servicios especializados, orientados a mejorar su bienestar físico, mental y social.

Es importante resaltar que este proyecto no es geriátrico, sino que es la Construcción y Administración de una urbanización en la cual se prioriza la convivencia entre contemporáneos, incorporando tecnologías avanzadas, como el uso de la domótica, para optimizar la experiencia cotidiana de los residentes

Este proyecto aborda cada una de las fases del Complejo Residencial Villa Dorada desde una perspectiva integral, en el cual se consideran desde los aspectos arquitectónicos pasando por los aspectos tecnológicos, sociales y administrativos.

Así mismo, es de suma importancia la implementación de estándares que garanticen la calidad de nuestros servicios, así como la sostenibilidad de los procesos de gobernanzas y de gestión dentro de la urbanización.

A través de este proyecto, se busca no solo responder a una necesidad específica, sino también establecer un modelo replicable que contribuya al diseño de entornos más inclusivos y adaptados a las dinámicas que conlleva el envejecimiento. En esta introducción, se presenta una visión general de los

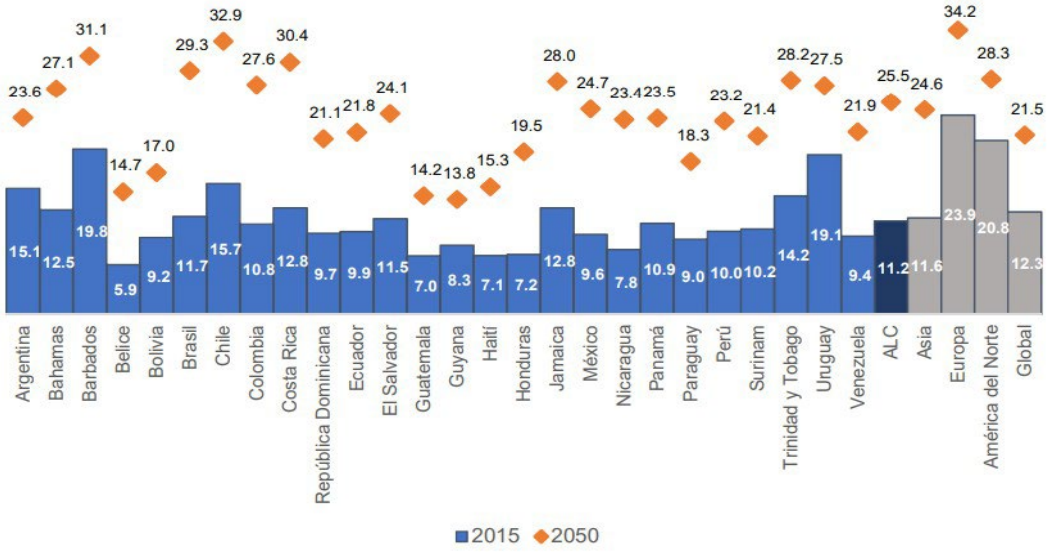
antecedentes, el propósito y el alcance de la propuesta, estableciendo las bases para su desarrollo y análisis a lo largo del documento.

1.2 Definición del Problema Planteado

Dado el incesante aumento del número de Adultos Mayores y su esperanza de vida en el mundo y por ende en nuestro país, así como la responsabilidad de la sociedad de incluir socialmente a este grupo etario surge la obligación de considerar sus necesidades habitacionales (Véroli, 2008), lo que plantea nuevos objetivos para la planificación urbana y los servicios sociales para garantizar calidad de vida en esta etapa. En Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el porcentaje de adultos mayores a 60 años representa el 13% en 2020 y de acuerdo con las proyecciones de crecimiento continúa en aumento como se muestra en la Figura 1, evidenciando la necesidad de soluciones habitacionales que promuevan independencia, bienestar y convivencia social, (BID, 2018).

Figura 1

Población mayor de 60 años en América Latina y El Caribe y otras regiones



La oferta actual de viviendas especializadas que existe en el país está limitada mayoritariamente a residencias geriátricas o viviendas familiares, las cuales no consideran plenamente las necesidades

específicas de los adultos mayores activos y autónomos. Estas opciones no suelen integrar tecnologías modernas que faciliten su vida diaria ni promueven un entorno comunitario diseñado para el desarrollo de actividades culturales, recreativas y sociales.

1.3 Justificación del Planteamiento del Problema

Existe muy poca información sobre potenciales demandantes de los servicios, por lo que se requiere contar con información de la oferta actual existente a nivel público y privado, así como con un registro de los servicios que no sólo considere aquellos prestados por el MIES, sino también por otros sectores del Estado, instituciones privadas y la sociedad civil (Forttes Valdivia, 2020).

El presente trabajo busca proponer una solución innovadora a las necesidades habitacionales de adultos mayores autónomos en Ecuador, específicamente en el área urbana de la ciudad de Guayaquil, cuya oferta diferenciadora es promover su bienestar y participación en una comunidad diseñada para su estilo de vida.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar y desarrollar un modelo de negocio para la construcción y operación de una urbanización orientada a adultos mayores autónomos que combine tecnología domótica, diseño inclusivo y actividades comunitarias orientadas a mejorar su calidad de vida, garantizando la sostenibilidad del proyecto, estableciendo a su vez, un modelo replicable para futuros proyectos en otras ubicaciones.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar el mercado objetivo para el proyecto

- Desarrollar un plan financiero que garantice la viabilidad económica del proyecto que asegure un equilibrio entre inversión inicial, costos operativos y accesibilidad para el mercado objetivo.
- Implementar estrategias de sostenibilidad ambiental y energética en el diseño de la urbanización, optimizando recursos y reduciendo costos operativos a largo plazo
- Documentar el diseño, implementación y operación de la urbanización para desarrollar un modelo replicable que pueda adaptarse a otras localidades con demandas similares.

Capítulo II - Metodología

2.1 Levantamiento de Información

La metodología utilizada para la selección de la población en la investigación del proyecto Villa Dorada tuvo un enfoque cuantitativo basado en el análisis de la población adulta mayor en la provincia de Guayas. Se consideraron datos del Censo 2022, que identifica aproximadamente 603,649 adultos mayores en la región, segmentando específicamente a aquellos de 55 a 74 años que representan un grupo clave para la oferta de viviendas especializadas. A partir de este total, se aplicó el indicador del grupo ocupacional del 4,71% resultando en un grupo objetivo de 28.432 personas interesadas en viviendas que ofrezcan seguridad y comodidad adaptadas a sus necesidades. Además, se incorporaron proyecciones de crecimiento demográfico para estimar la evolución del mercado en los próximos años, lo que permite anticipar la demanda y valorar el potencial del proyecto en un contexto de crecimiento sostenido. Este enfoque metodológico garantiza una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en el desarrollo de Villa Dorada.

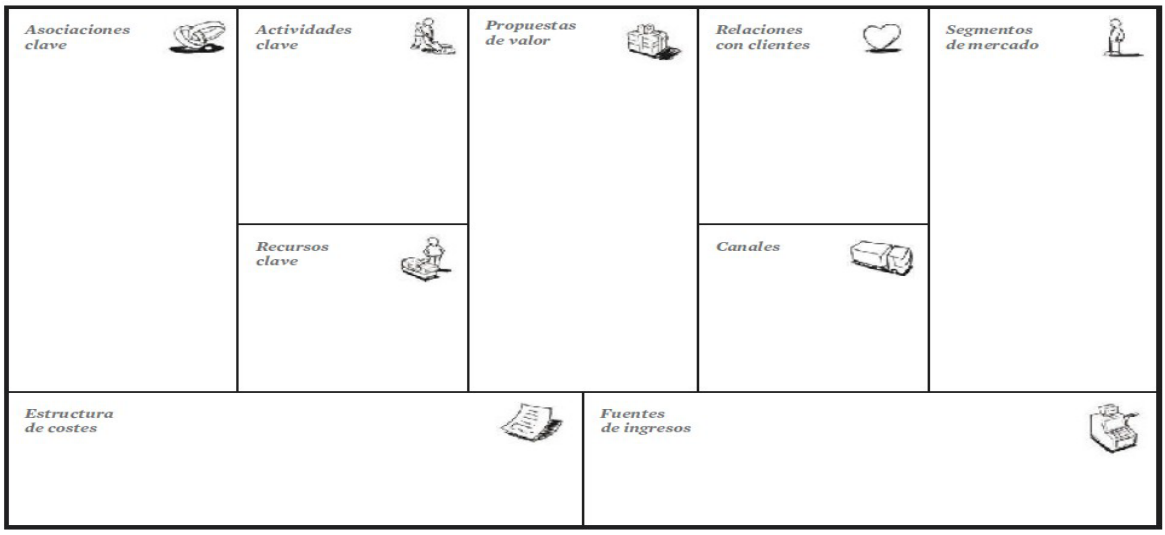
2.2 Modelo CANVAS

Para el presente proyecto se utilizó el **Modelo Canvas** que al ser una herramienta estratégica permite diseñar, analizar y visualizar un modelo de negocio de manera clara y estructurada. Este modelo establece que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos; estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2010).

De acuerdo con el autor, esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor, con los nueve módulos ya definidos, en los cuales se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes como se muestra en la Figura *2*. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figura 2

Lienzo del modelo de negocio CANVAS



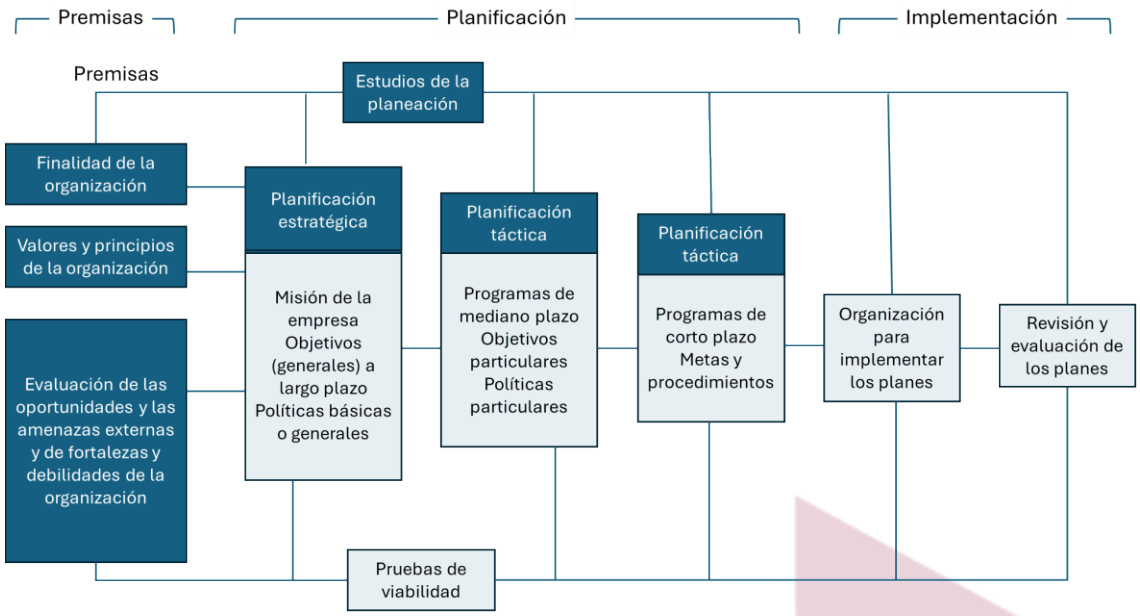
2.3 Plan Estratégico

La Planeación Estratégica es una poderosa herramienta que permite a las organizaciones identificar objetivos, así como las estrategias y planes de acción para alcanzarlos. Planear adecuadamente la estrategia es clave para el éxito de la organización puesto que implica un curso de acción general que define y logra los objetivos de la empresa, como una respuesta natural de la organización ante el ambiente, altamente cambiante y de difícil pronóstico (Cedeño, y otros, 2019).

Para los autores neoclásicos, la planeación tiene un resultado inmediato: el plan. Este es producto de la planeación; describe un curso de acción predeterminado en un periodo específico para alcanzar un objetivo deseado y responde a las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por qué: para lo cual existe un modelo integrado de la planeación estratégica, como muestra la Figura 3 (Chiavenato, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2017).

Figura 3

Modelo de planeación Steiner



El proceso de la planificación inicia con la elaboración de la reseña histórica y valores corporativos, para continuar con la elaboración de la misión y la visión, seguido del análisis del entorno (oportunidades y amenazas), luego realizar el análisis interno (debilidades y fortalezas), la elaboración de matrices, y el diseño de objetivos y estrategias. Después, se lleva a cabo la ejecución de la planeación estratégica y finalmente, se concluye con la fase del control y la evaluación (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019).

Para el presente trabajo se desarrollaron los siguientes puntos:

Diagnóstico. Identificando todos los factores que afectan al proyecto y plasmarlo en la matriz FODA.

Misión. Declaración de misión describe la actividad y el propósito actuales de la empresa (Thompson et al., 2023, p. 28)

Visión. Orienta a una organización en una dirección concreta, traza un camino estratégico que debe seguir, crea un compromiso con el curso de acción futuro y moldea la identidad de la organización. (Thompson et al., 2023, p. 25).

Valores institucionales. Aquí se establecen los principios y normas éticas que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro de una organización. Estos valores reflejaran las creencias fundamentales de la empresa siendo clave para crear una la cultura organizacional.

Objetivos. Establecen las metas de desempeño que una organización busca alcanzar, así como los resultados específicos que la dirección pretende lograr. (Thompson et al., 2023, p. 32)

Estrategias. Estas se establecen mediante planes de acción coordinados y alineados a los objetivos propuestos; asignando responsables, plazos y ubicaciones necesarias para su implementación.

2.4 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que ayuda a evaluar el entorno en el que una empresa va a operar. Es bastante útil para comprender el panorama macroeconómico, ya que permite identificar tanto las amenazas como las oportunidades externas que podrían tener un impacto importante en la estrategia de la empresa, (Santander, 2021).

Complementariamente, al tener una mejor comprensión del entorno en el que opera, las empresas pueden ajustarse más ágilmente a las transformaciones y promover la innovación, lo que les ayuda a seguir siendo competitivas y relevantes. En este contexto, es importante considerar los aspectos que influyen en los Adultos Mayores para ajustar los servicios que se ofrecen a estas necesidades específicas.

2.5 Análisis de Riesgos

Según Ríos y Naveiro (2022), el análisis de riesgos consiste en un proceso sistemático y analítico para evaluar, gestionar y comunicar los riesgos de cara a mitigarlos o eliminarlos, si es posible.

Uno de los métodos para la identificación de los riesgos, sus causas y efectos es el Modelo del Diagrama de Ishikawa, que es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo. (Stachú, 2007, p. 5)

Adicionalmente, para el presente proyecto se utiliza la metodología Análisis de Modo de Fallos y Efectos, que es un proceso sistemático para la identificación de las fallas potenciales del diseño de un producto o de un proceso antes de que éstas ocurran, con el propósito de eliminarlas o de minimizar el riesgo asociado a las mismas. (Rosales, 2009, p. 5)

2.6 Evaluación Financiera

Dentro de la planificación, evaluación y ejecución de proyectos uno de los componentes más importantes es la evaluación financiera, puesto que es la herramienta que permite determinar su viabilidad económica y sostenibilidad a largo plazo.

El estudio financiero presenta información de variables socioeconómicas en el ámbito macro y microeconómico que afectan el flujo de caja del proyecto. Es aquí donde se cuantifican todos los supuestos que se asumieron en los estudios anteriores (Ramirez, 2019, p. 140).

Al realizar esta evaluación, se pueden calcular indicadores financieros como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión (Payback), los cuales establecen los posibles beneficios y riesgos asociados con el proyecto.

La importancia de estos indicadores consiste en generar una ayuda a las personas que desean emprender una idea de negocio o, si ya la tienen, poder llegar a concluir si la empresa es líquida y puede responder con las obligaciones de corto y largo plazo; también para realizar propuestas de inversión que beneficien a la compañía permitiendo su crecimiento y permanencia en el mercado (Ramirez, 2019, p. 140).

Como se muestra en la Figura 4, Ramírez (2019), muestra el flujo de información para las decisiones sobre la decisión de invertir o no en un proyecto, de acuerdo con el valor resultante del VAN.

Figura 4

Consideraciones del VPN desde el punto de vista financiero

Capítulo III - Desarrollo del Proyecto

3.1 Marco Legal

El análisis legal del complejo residencial Villa Dorada es fundamental para asegurar su correcta constitución y funcionamiento dentro del marco jurídico del país. A continuación, se detalla la forma jurídica de la empresa, la estructura de participación de los socios, los permisos y licencias necesarios, así como la legislación fiscal aplicable.

3.1.1 Forma Jurídica de la Empresa

La forma jurídica del complejo residencial Villa Dorada es una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.), figura societaria que fue incluido de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, promulgada el 28 de diciembre de 2019 y publicada en el Registro Oficial Suplemento 151, el 28 de febrero de 2020 (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020, p. 13). (Nacional, 2020)

Para la creación de la Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S., la Superintendencia de Compañías ofrece la ventaja de crear empresas y reducir los costos de constitución y gestión, permitiendo que la propiedad y la gestión estén en manos de los mismos asociados. Esto significa que los accionistas también pueden ser los administradores, si así lo decide la Junta de Accionistas.

Las empresas tipo S.A.S se caracterizan por su flexibilidad en cuanto al número de accionistas, que puede ser un participante sin limitación de asociación con más accionistas. De acuerdo con la Ley de Compañías, las empresas tipo S.A.S no tienen la obligación de reconocer en su estatuto la denominada Reserva Legal.

De acuerdo con lo establecido en el estatuto de la sociedad por acciones simplificada, la suscripción y el pago del capital en numerario podrán hacerse en condiciones, proporciones y plazos

distintos a los requeridos para las sociedades anónimas. No obstante, en ningún caso el plazo para el pago de las acciones excederá de 24 meses.

Las acciones en este tipo de compañía pueden tener el valor nominal de un dólar o múltiplos de un dólar de los Estados Unidos de América. La sociedad por acciones simplificada no tiene un requerimiento de capital mínimo.

Las aportaciones de bienes se entenderán traslativas de dominio. "*El riesgo de la cosa será de cargo de la Sociedad por Acciones Simplificada desde la fecha en que se le haga la entrega respectiva*" (Supercias, 1999). Los aportes en especie deberán integrarse en un 100% al momento de la suscripción.

Este tipo de empresas se consideran personas jurídicas y deben cumplir con ciertas obligaciones generales, como tener un representante legal en el país, ser residente fiscal en el Ecuador, presentar declaraciones de impuestos mensuales y anuales y tener un capital inicial mínimo.

3.1.2 Participación de Socios

La estructura de participación de la empresa está conformada por socios que conforman su base de propiedad, así como su respectiva participación en el capital social. El desglose que se muestra en la Tabla 1 es fundamental para entender la composición accionaria y los derechos económicos y administrativos asociados a cada socio. La transparencia en la información sobre la participación de los socios contribuye a una mejor gestión de la gobernanza corporativa, garantizando un equilibrio adecuado en la toma de decisiones estratégicas y el alineamiento con los intereses de cada accionista en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Tabla 1

Detalle de socios y participación accionaria

Detalle de Socios	Número de Acciones	Secuencial de Acciones	% de Part.
Chan Fong Chong Qui Konny Lorena	91.840	1 - 91.840	20%
Navarrete Galarza Ivon Yessenia	91.840	91.841 – 183.680	20%
Pacheco Tituaña María Fernanda	91.840	183.681 – 275.520	20%
Tamayo Wong Bárbara Ivelise	91.840	275.521 – 367.360	20%
Yagual Montoya Ruth Teresa	91.840	367.361 – 459.200	20%
TOTALES	**459.200**		**100%**

3.1.3 Permisos y Licencias Necesarios

El funcionamiento del complejo residencial Villa Dorada requiere diversas licencias y permisos, que incluyen:

- Licencia de Construcción. Se requiere un permiso de la municipalidad para comenzar la construcción del complejo. Este proceso implica la presentación de los planos arquitectónicos y asegurarse de que se cumplan los códigos de construcción locales.

- Licencia de Funcionamiento. Permiso que debe obtenerse para operar como complejo residencial, asegurando que se cumplen los requisitos legales y normativos de seguridad, salud y bienestar de los residentes.

- Permisos de Uso de Suelo. Autorización que garantiza que la construcción y el funcionamiento del complejo son compatibles con la zonificación y el uso de suelo establecido por las autoridades locales.

- Permiso de Bomberos. El diseño del conjunto habitacional debe cumplir con las normas de seguridad contra incendios, por lo que es necesario obtener un permiso del Cuerpo de Bomberos que verifica los sistemas de prevención y respuesta en caso de emergencia.

- Licencias Sanitarias. Dependiendo de los servicios ofrecidos (como atención médica o restauración) se deben obtener las licencias correspondientes de la autoridad sanitaria.

- Licencia Ambiental. En caso de realizar actividades que puedan impactar el medio ambiente, es necesario presentar estudios de impacto ambiental y obtener las licencias pertinentes.

3.1.4 Legislación Aplicable

Para el correcto funcionamiento del complejo, se deben considerar la siguiente legislación básica aplicable para la correcta operación:

- Ley de Compañías y su Reglamento, regula la constitución, funcionamiento y disolución de las sociedades de responsabilidad limitada en el país.
- Ley de Régimen tributario Interno y su Reglamento, se refiere a que las sociedades deberán cumplir con el pago del Impuesto sobre la Renta que grava los ingresos obtenidos en el ejercicio fiscal.
- Código Orgánico Monetario y Financiero, regula el sistema financiero en Ecuador y es especialmente importante para las empresas que realizan actividades financieras, aseguradoras o manejan servicios crediticios.
- Ley de Seguridad Social, obliga a las empresas a afiliar a sus empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), garantizando beneficios como salud, pensión y otros servicios para el trabajador.

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, establece derechos de los consumidores y las obligaciones de las empresas para garantizar productos y servicios de calidad. Las empresas deben asegurar el cumplimiento de normas de calidad y transparencia en la información.
- Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos, Ley que se refiere al requerimiento por parte de las empresas de cumplir con normas para prevenir el lavado de activos y reportar operaciones sospechosas si manejan fondos de origen dudoso.
- Ley de Emprendimiento e Innovación, aprobada en 2020, permite a las empresas estructurarse de manera más flexible mediante la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) y establece beneficios para los emprendimientos y la innovación.
- Legislación sobre Protección de Datos**,** si se manejan datos personales de los residentes, será necesario cumplir con la normativa sobre protección de datos personales, garantizando la privacidad y seguridad de la información.
- Ley de Propiedad Intelectual, protege los derechos de propiedad intelectual e industrial, permitiendo a las empresas registrar marcas, patentes y derechos de autor para proteger sus activos intangibles y garantizar la innovación.

El estudio legal del conjunto residencial Villa Dorada proporciona un fundamento firme para su funcionamiento, garantizando que se cumplan todas las normativas y regulaciones requeridas. Elegir la forma jurídica correcta, definir de manera clara cómo se distribuyen las participaciones entre socios e inversores, así como conseguir los permisos y licencias pertinentes, son factores esenciales para asegurar el éxito y la viabilidad del proyecto a largo plazo. También es importante prestar atención a las leyes específicas y a la normativa fiscal.

3.2 Propuesta de Valor

El concepto diferente de la propuesta de Villa Dorada radica en su enfoque holístico en el bienestar de los adultos mayores tempranos. A diferencia de las soluciones tradicionales de residencia que tienden a enfocarse en la atención básica o médica, Villa Dorada promueve un estilo de vida activo y social en un entorno que favorece la autonomía, la seguridad y alto nivel de confort. Además, el complejo se destaca por su diseño adaptable y personalizable que es único en el mercado.

3.3 Modelo Canvas del proyecto

3.3.1 Segmentos de Mercado

- Edad: de 55 y 75 años.
- Geografía: Principalmente dirigido a personas que viven en Guayaquil y áreas cercanas, aunque también puede atraer a personas de otras ciudades que buscan retirarse a un lugar con un clima cálido y amigable.
- Ingresos: estables, de negocios, pensiones, ahorros y/o inversiones. Pertenecen a un segmento socioeconómico medio-alto y alto
- Estilo de Vida: buscan mantener una vida activa, con una buena calidad de vida y disfrute de la independencia.
- Estado de Salud: Generalmente con buena salud, pero comienzan a tener preocupaciones sobre el bienestar físico a largo plazo.
- Necesidad: Seguridad, tranquilidad, comodidad, mantenerse activos físicamente, interacción social e independencia. Necesitan un entorno que no sea un geriátrico pero que ofrezca asistencia o acceso rápido a servicios de salud si fuera necesario.
- Cuidado y Mantenimiento vivienda y espacios comunes

3.3.2 Oferta de Valor

- Un complejo residencial diseñado y adaptado a las necesidades de los adultos mayores, donde pueden vivir y disfrutar con seguridad dentro de un entorno protegido, tranquilo y cómodo.
- Acceso a servicios de calidad con instalaciones modernas como gimnasio, piscina, spa y áreas verdes que fomentan un estilo de vida activo y saludable.
- Diseños arquitectónicos modernos y personalizados con dos casas modelo que se adapten a sus preferencias y necesidades.
- Un enfoque en la creación de un sentido de comunidad a través de actividades diarias y eventos recreativos y culturales que promueven la socialización y el compañerismo.
- Ofrece servicios adicionales de acceso a la atención médica básica y actividades programadas que garanticen el bienestar y la salud de los residentes.
- Cercanía estratégica a locales comerciales de conveniencia.

3.3.3 Canales de Distribución

- Eventos de lanzamiento del proyecto y el concepto propuesto
- Oficina de Asesoramiento, donde los potenciales clientes pueden obtener la asesoría para ser parte del complejo de Villa Dorada
- Ferias Inmobiliarias: eventos y ferias del sector inmobiliario
- Eventos Comunitarios como ferias, talleres y actividades comunitarias
- Visitas Guiadas a las casas modelo y áreas del complejo
- Redes Sociales, a través de una comunidad digital (Facebook, Instagram y otros) donde se genere contenido atractivo para los adultos mayores y sus familiares.
- Asesoramiento Personalizado con los asesores de ventas y personal del complejo que puedan responder a sus preguntas y brindar orientación sobre su futuro hogar.

- Publicidad Local a través de medios locales dirigido al segmento de interés para promocionar el proyecto y atraer a clientes potenciales.
- Relaciones Públicas al establecer vínculos con agentes inmobiliarios y profesionales que pueden referir clientes interesados dentro de nuestro público objetivo.
- Comunicación Continua con boletines electrónicos y redes sociales para mantener a los clientes informados sobre nuevas actividades y avances en el proyecto, lo que refuerza la conexión entre los canales online y offline.
- Seguimiento Personalizado cos contactos obtenidos a través de eventos y redes sociales se registrarán en un sistema CRM y el equipo de ventas dará seguimiento a las consultas y ofrecerán una atención personalizada.

3.3.4 Relación con Clientes

Los clientes de Villa Dorada, que consisten en adultos mayores tempranos esperan una relación personalizada, confiable y cercana que les brinde seguridad y bienestar en su nuevo hogar y donde se sientan respaldados con asistencia personalizada para resolver sus necesidades cuando lo requieran. Bajo estas premisas la relación con los clientes se enfoca en:

- Atención personalizada
- Soporte continuo
- Confianza y transparencia
- CRM
- Online (Web, App de la comunidad y plataformas sociales)
- Oficina de asesoramiento

3.3.5 Ingresos Estimados

Los ingresos del proyecto serán generados con las siguientes fuentes:

- Ventas de casas (realizados en 2 fases por año)
- Ingresos por alquiler de locales
- Alícuotas corrientes y extraordinarias
- Servicios especiales
- Venta de Publicidad

3.3.6 Recursos Básicos

- Infraestructura y Terreno:
  - Terreno estratégico en zona periférica de Guayaquil,
  - Infraestructura física, desarrollo de 100 viviendas, áreas comunes (gimnasio, spa, áreas verdes, piscinas) locales comerciales y servicios de mantenimiento.
- Capital Financiero:
  - Financiamiento bancario (60%) y propio (40%). El capital financiero es clave para cubrir los costos de construcción, operación y marketing iniciales.
  - Inversiones en energías renovables, parte del financiamiento se destinará a la implementación de paneles solares y sistemas de energía renovable que no solo mejoren la sostenibilidad del proyecto, sino que también reducen los costos operativos a largo plazo.
- Equipo de Trabajo y Know-How:
  - Equipo de arquitectura y diseño
  - Equipo de marketing y ventas
  - Gerente de Proyecto
  - Personal de mantenimiento y servicios
- Tecnología y Domótica:
  - Comodidad y seguridad, al permitir el control remoto de luces, electrodomésticos y sistemas de seguridad.

- Facilita la monitorización de la salud y el bienestar, mejorando la autonomía de los residentes

- Red de Socios Clave:
  - Alianzas con bancos son recursos clave para el desarrollo del proyecto, ya que proveen el respaldo económico necesario.
  - Instituciones de la salud y bienestar, se buscarán alianzas con proveedores de servicios médicos y de bienestar que puedan ofrecer asistencia a los residentes de Villa Dorada, ya sea a través de centros médicos o convenios con profesionales de la salud.
- Relaciones con Clientes y Residentes:
  - Base de datos y CRM (Customer Relationship Management) para gestionar las relaciones con los compradores y residentes de manera efectiva, que permita un seguimiento de las ventas, el servicio postventa y las necesidades específicas de los residentes.
  - Atención personalizada durante la fase de ventas y la postventa será un recurso clave para garantizar la satisfacción de los clientes y promover la recomendación del proyecto.
  - Aplicación móvil informativa para residentes de Villa Dorada

3.3.7 Actividades Esenciales

- Diseño y Construcción del Complejo Residencial:
  - Desarrollo del diseño arquitectónico
  - Construcción de áreas comunes y locales comerciales
  - Implementación de energía renovable
- Gestión de Permisos y Regulaciones:
  - Tramitación de permisos de construcción
  - Cumplimiento de normativas medioambientales
- Marketing y Ventas:
  - Implementación de oficinas de asesoramiento y ventas

- Desarrollo de campañas de marketing convencional y digital
- Participación en ferias inmobiliarias y comunitarias
- Organización de visitas a casas modelo

- Relaciones con Clientes y Residentes
  - Gestión de atención personalizada:
  - Uso de CRM (Customer Relationship Management)
  - Administración de App para residentes de Villa Dorada
- Finanzas y Administración del Proyecto:
  - Gestión de financiamiento
  - Monitoreo de indicadores financieros
  - Control de costos y presupuestos
- Operación y Mantenimiento del Complejo:
  - Contratación de personal de mantenimiento y servicios
  - Gestión de servicios para residentes
- Innovación y Sostenibilidad:
  - Implementación de domótica
  - Monitoreo de energía y sostenibilidad
- Alianzas Estratégicas:
  - Establecimiento de alianzas con proveedores clave
  - Alianzas con proveedores de servicios médicos y actividades culturales y recreativas

3.3.8 Socios Clave

- Constructora y proveedores de materiales
- Instituciones financieras
- Socios de la empresa

- Municipalidades y entidades gubernamentales
- Empresas de energías renovables y sostenibilidad
- Empresas de domótica y tecnología
- Empresas de marketing
- Profesionales de servicios de salud
- Proveedores de servicios de mantenimiento y seguridad
- Proveedores de servicios médicos y asistenciales
- Proveedores de servicios de actividades recreativas y culturales
- Arrendatarios de los locales comerciales

3.3.9 Estructura de Costos

Los costos asociados a la ejecución del proyecto se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2

Inversiones, Costos y Gastos

Grupo de Inversiones y Costos	Detalle de Rubros
Inversión Total	- Construcción viviendas e instalaciones - Equipamiento
Gasto Operativo y Administrativo de Construcción (por 2 años)	- Sueldos - Comisiones - Servicios profesionales - Intereses
Gasto Operativo y Administrativo de Operación (Anual)	- Sueldos - Servicios básicos - Mantenimiento general - Servicios profesionales - Depreciación - Seguros

En el Apéndice A se encuentra el formato del modelo Canvas asociados al proyecto “Villa Dorada”.

3.4 Plan Estratégico

3.4.1 Descripción General de la Empresa

Villa Dorada surge como respuesta a una necesidad insatisfecha en el mercado de vivienda para adultos mayores tempranos en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Este segmento demográfico enfrenta un desafío para encontrar espacios residenciales que les brinde seguridad, comodidad y un entorno que promueva una vida activa. Tradicionalmente y hasta la actualidad, las opciones de vivienda para personas mayores se han limitado a residencias que no contemplan el bienestar integral ni el desarrollo personal de esta población. Sin embargo, Villa Dorada es una solución integral a esta problemática, ofreciendo un complejo residencial diseñado específicamente para satisfacer estas necesidades.

La propuesta de Villa Dorada busca establecer una comunidad residencial que combine espacios de gran confort, seguridad y comodidad, especialmente diseñados para adultos mayores. Se contará con viviendas adaptadas y áreas comunes, que incluirán piscinas, gimnasios y una variedad de programas recreativos. Todo esto está pensado para fomentar el bienestar físico, emocional y social de los residentes, ayudándoles a llevar una vida activa y a integrarse plenamente en la comunidad. Asimismo, este proyecto se destaca por su enfoque en el uso de recursos innovadores para mejorar la calidad de vida de los residentes, lo que representa un beneficio significativo para los clientes.

3.4.2 Misión

Diseñar y administrar un complejo residencial que brinde a adultos mayores un entorno seguro, cómodo y que estimule un estilo de vida de calidad, brindando servicios innovadores promoviendo bienestar integral y que fomenten una vida activa.

3.4.3 Visión

La Visión de Villa Dorada es convertirse en un modelo de referencia para complejos residenciales destinados a adultos mayores tempranos, combinando innovación y cuidado para mejorar su calidad de vida.

3.4.4 Política

El compromiso de Villa Dorada es ofrecer un entorno residencial diseñado para adultos mayores independientes, brindando viviendas con tecnología avanzada y servicios integrales que promuevan su bienestar, seguridad y calidad de vida. Trabajamos para garantizar la satisfacción de nuestros residentes mediante soluciones personalizadas, actividades recreativas y una atención orientada a sus necesidades específicas, fomentando su autonomía y sentido de comunidad.

Todas las actividades se centran en la mejora constante de procesos, la incorporación de nuevas tecnologías y el compromiso con el medio ambiente, siempre respetando los estándares de calidad que marcan las normativas. El equipo de trabajo está en sintonía con valores y principios que permite ofrecer un servicio excepcional y hacer los ajustes necesario y de manera ágil de acuerdo con las necesidades cambiantes de nuestros clientes, así como a los progresos tecnológicos que surgen.

3.4.5 Valores

Los valores de Villa Dorada son la base de su cultura corporativa de **ICARE**, que serán compartidos y vividos por los colaboradores de la empresa. Estos valores incluyen:

Integridad**:** Honestidad y transparencia en cada aspecto del proyecto.

Colaboración**:** Trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes.

Actitud**:** Proactiva y responsable

Respeto: Trato digno y empático hacia los residentes y colaboradores.

Empatía: Comprensión emocional por las necesidades y expectativas de los adultos mayores tempranos

Con el acrónimo **AIRE** se definen los principios operativos que guían las actividades de Villa Dorada, siendo estos:

Agilidad**:** Capacidad para adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y de los residentes.

Innovación**:** Implementar soluciones novedosas que marquen una diferencia en la vida de los adultos mayores.

Responsabilidad**:** Compromiso con el bienestar de los residentes y con la sostenibilidad del proyecto.

Excelencia**:** Cumplir con los más altos estándares en cada etapa del proyecto.

3.4.6 Análisis FODA – Matriz de Síntesis Estratégica

En la Tabla 3 se refleja el análisis estratégico de la Matriz FODA, que más allá de dar una visión clara de los factores internos y externos que rodean la organización, proporciona un direccionamiento para diseñar estrategias clave que maximicen el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, así como la mitigación de las debilidades y amenazas identificadas dentro del análisis. Estas estrategias permiten una adaptación constante a las condiciones cambiantes del entorno, potenciando la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo del proyecto y de la organización como tal.

Tabla 3

Matriz de síntesis estratégica

		AMENAZAS		OPORTUNIDADES
		A1	Cambios en leyes y reglamentaciones que impidan el desarrollo del proyecto	**O1** Disponibilidad de terrenos en áreas recomendados por los médicos
		A2	Impacto por crisis económicas en el país	**O2** Idea novedosa
		A3	Incertidumbre en la Regulación para Adultos Mayores	**O3** Mercado desatendido
		A4	Posibles pandemias	**O4** Incremento del número de adultos mayores (supervivencia)
		A5	Dependencia de Proveedores de Servicios Especializados	**O5** Poca competencia directa
		A6	Problemas de Seguridad en el Entorno	**O6** Interés en mejorar la calidad de vida de adultos mayores
		A7	Fluctuación de los Precios de Materiales y Mano de Obra	**O7** Posicionamiento como Proyecto Modelo en el país
	FORTALEZAS			
F1	Zona geográfica privilegiada por el clima	**(F3-A4)**		**(F5 - O5/O6)**
F2	Experiencia en el país de desarrollo en el área de la construcción urbanística	Contratar personal calificado en el sector de servicios para adultos mayores para crear protocolos adaptativos ante posibles pandemias, generando una ventaja competitiva en seguridad y salud.		Implementar tecnología de vanguardia para el cuidado de adultos mayores, tanto en las casas como en toda la urbanización
F3	Personal Calificado en el Sector de Servicios para Adultos Mayores	**(F4 /F6 - A6)**		**(F2 - O2/O3)**
F4	Tecnología de vanguardia para el cuidado y prevención de la salud	Aprovechar la tecnología de vanguardia y la cultura laboral orientada al servicio y empatía para fortalecer las medidas de seguridad y prevención, mejorando así la percepción de seguridad en el entorno		Crear un diseño urbanístico adaptado a las áreas recomendadas por médicos generando mayor atractivo para el mercado de adultos mayores
F5	Red de contactos en sector de salud y bienestar			**(F5 - O6)**
F6	Cultura laboral orientada al servicio y empatía	**(F9 - A7)**		Establecer alianzas con organizaciones que promuevan la mejora de la calidad de vida para adultos mayores
F7	Facilidades de acceso a créditos y financiamiento	Establecer contratos y acuerdos preferenciales con proveedores para enfrentar la fluctuación de precios de materiales y mano de obra y reducir el impacto de costos en el proyecto.		**(F10 - O3)**
F8	Mercado objetivo definido			Aprovechar la ventaja del IVA diferenciado para ofrecer promociones exclusivas en el mercado desatendido de adultos mayores tempranos
F9	Sector de la construcción en crecimiento			
F10	IVA diferenciado para la construcción	**(F3 - A1)**		**(F7 - O4)**
F11	Uso de tecnología para promocionar el proyecto	Implementar un sistema de gestión de calidad y de cumplimiento en los procesos de gobernanza del proyecto para anticiparse a posibles cambios en leyes y reglamentaciones.		Impulsar campañas de concienciación para cambiar la idiosincrasia del cuidado de adultos mayores en casa, resaltando el beneficio de tener una vida activa e independiente
	DEBILIDADES			
D1	Altos costos del proyecto, sobre todo de mantenimiento de los servicios	**(D8 - A5)**		**(D7 - O3)**
D2	Limitado al segmento de adultos mayores independientes	Crear alianzas estratégicas con aseguradoras y proveedores de servicios especializados para enfrentar la dependencia de proveedores y el costo de vida creciente de los adultos mayores, al ofrecer paquetes integrados con servicios a menor costo.		Ofrecer opciones de financiamiento accesible para los adultos mayores mediante alianzas con instituciones financieras que quieran ingresar en el mercado desatendido
D3	Idiosincrasia cultural de cuidar a los adultos mayores en casa	**(D1 - A2)**		**(D3 - O2)**
D4	Dependencia del poder adquisitivo de los adultos mayores (alícuotas)	Desarrollar un plan de contingencia financiera para reducir los altos costos de mantenimiento frente a las crisis económicas, asegurando una reserva financiera en situaciones críticas.		Desarrollar una campaña de marketing que resalte el proyecto como una idea novedosa y que ofrezca una alternativa para el cuidado de adultos mayores en casa, promoviendo una comunidad activa y beneficiosa para su calidad de vida.
D5	Resistencia al cambio del estilo de vida			**(D9 - O4)**
D6	No existe un marco legal	**(D1 - A1)**		Implementar un programa de fidelización y soporte para los residentes del proyecto, que incluya actividades preventivas y revisiones de salud, para contrarrestar el poco interés inicial del proyecto y aumentar la percepción de seguridad y bienestar del cliente.
D7	Limitado acceso de financiamiento a los adultos mayores para compra de casas	Crear un modelo de evaluación del impacto del proyecto que justifique la rentabilidad y el beneficio social, promoviendo su aceptación en caso de cambios regulatorios y ganando apoyo de entidades de control.		
D8	Incremento del costo de vida de los adultos mayores			
D9	Poco interés inicial del proyecto			

En el Apéndice B se detalla el desarrollo de las matrices para el análisis FODA.

3.4.7 Análisis PESTEL

3.4.7.1 Factor Político.

Durante los últimos años, Ecuador ha experimentado varios cambios de gobierno y se ha visto afectado por situaciones complejas que han repercutido en un costo político para el gobierno de turno, así como en la imagen que el país proyecta como atractivo para inversionistas extranjeros, lo que ha generado un grado de incertidumbre para ellos.

Sin embargo, el ser un país dolarizado representa una fortaleza política y económica, puesto que este sistema elimina el riesgo de devaluación de la moneda local, ofreciendo un entorno más predecible para las transacciones financieras y comerciales y actuando también como un mecanismo de disciplina fiscal, ya que limita la capacidad del gobierno para emitir moneda y, por ende, se tiene un mejor control de la inflación. En este contexto económico se promueve un clima favorable para las inversiones, al garantizar un sistema monetario estable, que resulta especialmente atractivo para proyectos a largo plazo.

Por otro lado, al enfocarnos en las políticas públicas para adultos mayores, las cuales tienen como objeto promover, regular y garantizar la plena vigencia, difusión y ejercicio de los derechos específicos de las personas adultas mayores, encontramos que este grupo de personas está buscando una opción de vivienda que les permita disfrutar de una buena calidad de vida sin preocupaciones económicas.

La política actual de estado y de reformas a las leyes se basa un índice demográfico de las personas potencialmente productivas menores a 64 años. De acuerdo con este indicador, el Estado, tiene la oportunidad de hacer inversiones productivas y multiplicar la inversión social, así como prepararse para el envejecimiento de los habitantes y que estos se adapten mejor a los grandes cambios de las próximas décadas.

3.4.7.2 Factor Económico.

Analizar la situación de la seguridad económica de las personas adultas mayores se torna entonces en una prioridad para salvaguardar la calidad de vida de este grupo poblacional. Se estima que el número de personas adultas mayores aumente a nivel nacional y regional.

En este sentido, la inseguridad de ingresos podría tener efectos negativos tanto a nivel individual como en la salud física y mental, pero también a nivel colectivo, pues la capacidad de participación de las personas adultas mayores en la sociedad puede ser limitada, y ello podría derivar en impactos sociales y económicos para el país.

Para nuestro proyecto, es importante resaltar que se ha considerado a los Adultos Mayores Tempranos del nivel socioeconómico media-alta y alta y con la capacidad financiera para invertir en una propiedad de calidad que ofrezca servicios adicionales y un entorno agradable.

3.4.7.3 Factor Social.

De acuerdo con los resultados publicados por el INEC de los últimos 3 censos poblacionales, se evidencia el crecimiento poblacional en el segmento de adultos mayores, este fenómeno demográfico refleja un cambio en la estructura etaria del país y plantea nuevas demandas sociales, entre ellas, la necesidad de servicios especializados y soluciones habitacionales diseñadas para garantizar no solo seguridad y confort, sino también para promover un envejecimiento activo, saludable y pleno.

Aunque esto representa una oportunidad estratégica para la innovación en el sector habitacional y de servicios dirigidos a este grupo poblacional en crecimiento, puede presentarse un desafío de enfrentar un eventual desequilibrio entre la oferta y la demanda de soluciones habitacionales y servicios especializados, así como el riesgo de exclusión social si no se diseñan propuestas inclusivas y accesibles para todos los niveles socioeconómicos.

La multiculturalidad del país se ve reflejado en las políticas gubernamentales de inclusión y respeto a la auto denominación de cada persona, sea este en un determinado grupo social, postura o ideología política u orientación sexual del ciudadano.

La construcción de este complejo residencial no solo responde a esta demanda, sino que también se proyecta como un negocio sostenible y con un fuerte impacto social.

En los últimos cinco años, en Ecuador, se ha evidenciado la necesidad de desarrollar servicios de cuidados, para lo cual se están estructurando políticas públicas para identificar los servicios existentes de los que se requieren actualmente.

3.4.7.4 Factor Tecnológico.

El Ecuador ha sido un país innovador, aunque no todas las personas adultas mayores, son nativos digitales, estos clientes han adoptado tecnologías que les facilitan sus actividades cotidianas. Son usuarios de smartphones y redes sociales que valoran la comodidad que les brindan los sistemas de domótica o la posibilidad de tener tecnología integrada en su hogar.

Nuestra propuesta se distingue por el uso de tecnologías innovadoras para mejorar la calidad de vida de los residentes, lo que representa un beneficio significativo para los clientes.

Al incorporar soluciones tecnológicas dirigidas a personas mayores, es crucial priorizar tanto la accesibilidad como la usabilidad de los aplicativos y dispositivos y de esta manera, los residentes puedan disfrutar plenamente de sus beneficios.

La propuesta del complejo residencial Villa Dorada se destacará por su calidad y tecnología implementada y los altos estándares para la automatización de viviendas.

3.4.7.5 Factor Ecológico.

En el factor ecológico se ha evidenciado el compromiso del país para la conservación del medio ambiente, el cual se ve reflejado en acciones y políticas de estado que impulsan la conservación y renovación siempre que este sea posible.

Aunque no todas las personas tienen una mentalidad ecologista activa, muchos valoran la sostenibilidad y la eficiencia energética en sus hogares y están abiertos a la idea de vivir en un complejo que implemente tecnologías verdes, como los paneles solares y el uso responsable de energía.

3.4.7.6 Factor Legal.

El análisis legal del complejo residencial Villa Dorada es fundamental para asegurar su correcta constitución y funcionamiento dentro del marco jurídico del país.

Cabe acotar que pueden existir riesgos regulatorios como cambios en la legislación que afecten la construcción o la operación del complejo con probabilidad de ocurrencia baja y de impacto alto. Para mitigar este riesgo se planea establecer un equipo legal que supervise las normativas y cambios legislativos pertinentes, así como mantener una comunicación constante con autoridades locales para anticipar cambios en la normativa.

Así mismo, el cumplimiento del marco legal referente a los estándares para personas mayores es obligatorio y representa un factor diferenciador. Como uno de nuestros valores también es la transparencia lo que se garantizará en los contratos y acuerdos con los residentes, puesto que es esencial para evitar conflictos legales futuros.

3.5 Análisis de Riesgos

Para asegurar que el proyecto tenga éxito y sea sostenible a largo plazo, se identificó y evaluó los riesgos que podrían impactar la planificación y ejecución de este. También se desarrolló estrategias para

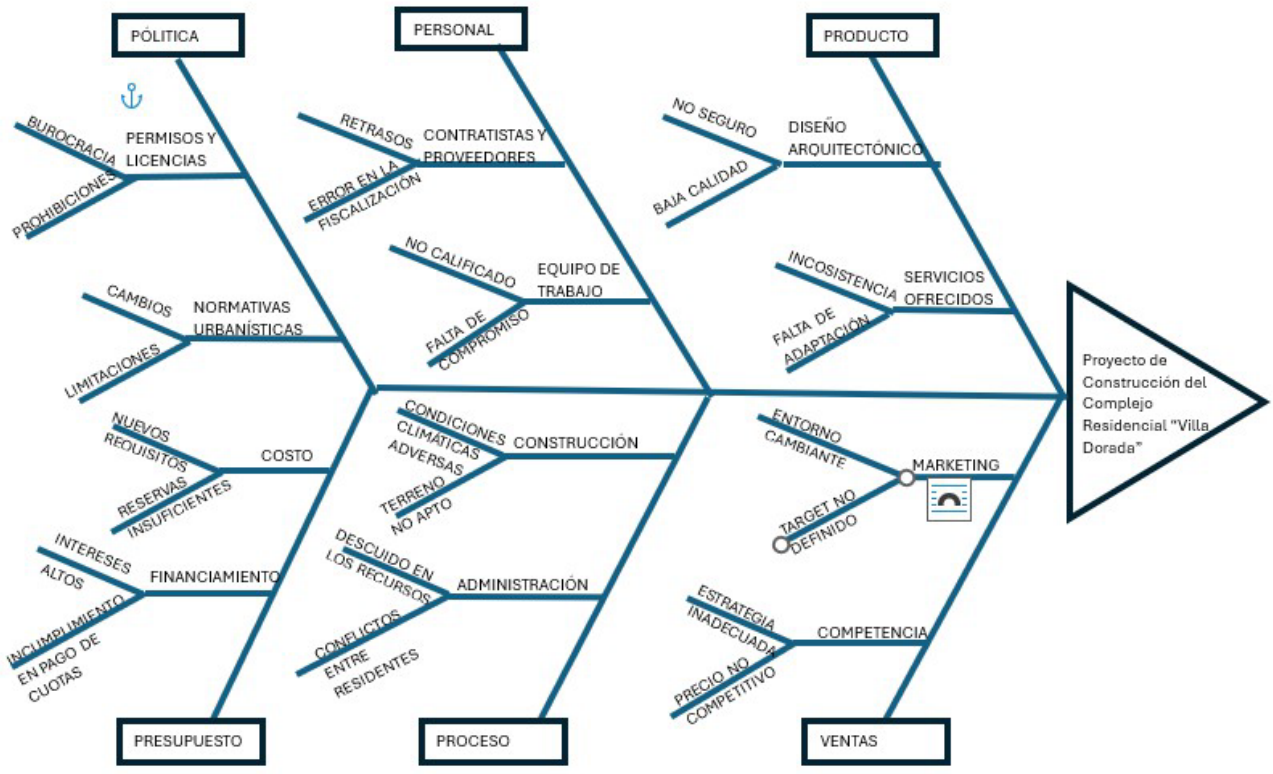
mitigar esos riesgos, con el objetivo de proteger la calidad de vida de los residentes y garantizar que el modelo sea viable. En este documento, se examinan aspectos relacionados con la seguridad, la tecnología, la sostenibilidad y la gestión operativa, buscando establecer medidas preventivas y correctivas que fortalezcan la ejecución y administración de *Villa Dorada*.

3.5.1 Diagrama de Ishikawa

En la Figura 5 se observa el Diagrama de Identificación de Riesgo de Ishikawa, el mismo que explora e identifica las posibles causas raíz que podrían afectar procesos clave dentro del proyecto. Esta metodología aplicada ha permitido examinar las áreas claves de oportunidad y mejora, aportando claridad al momento de plantear la solución de los problemas y optimización en el contexto y situación evaluados.

Figura 5

Diagrama de Ishikawa



3.5.2 Análisis de Modo de Fallos y Efectos - AMFE

Como resultado del análisis de la Matriz AMFE realizado en el Apéndice C, se planteó mejorar la calidad del proyecto ''Construcción Complejo Residencia Villa Dorada'' aplicando la metodología de Análisis de Modo de Fallos y Efectos AMFE, ayuda a optimizar las etapas de construcción y administración de la urbanización, identificando y previniendo posibles errores o fallos que puedan afectar la calidad del proyecto.

El Gerente de Proyecto junto a los gerentes de cada departamento deben realizar el reconocimiento de los fallos potenciales, sus efectos y causas de las actividades más cruciales: Financiamiento, obtención de permisos, contratación del personal. ventas, construcción, administración y mantenimiento. Posteriormente deben analizar la probabilidad del fallo, gravedad del efecto y detección de causa para obtener número de probabilidad de riesgos. De acuerdo con el análisis realizado se concluye:

- La variabilidad en las tasas de interés y la dificultad para obtener financiamiento son los riesgos más críticos. Estos modos de falla presentan los valores más altos de probabilidad y gravedad, lo que indica que son los factores que pueden tener un mayor impacto negativo en el proyecto, si no se llega a negociar condiciones favorables con las entidades financieras y diversificar las fuentes de financiamiento.

- Los riesgos asociados a la obtención de permisos presentan una probabilidad y gravedad moderada, pero pueden generar retrasos significativos en el proyecto. Es necesario agilizar los trámites administrativos y contar con un equipo legal especializado.

- La contratación y gestión del personal representan un riesgo importante para el proyecto. La falta de personal calificado, la alta rotación de personal y los conflictos laborales pueden afectar la productividad y la calidad del servicio.

- La inestabilidad económica del país representa un riesgo probable que pueden afectar las ventas del proyecto. Esto sugiere que factores como la competencia, la percepción del valor o las preferencias de los compradores influyen significativamente en la demanda. Es crucial implementar estrategias de marketing efectivas, enfatizando la propuesta de valor diferenciadora que tiene Villa Dorada para atraer a un mayor número de compradores.

- Los aumentos en los costos de construcción, los retrasos en la venta de viviendas y los problemas de financiamiento pueden generar dificultades financieras para el proyecto. Se debe contar con un plan de financiamiento sólido y realizar una gestión financiera rigurosa.

- El uso de materiales de baja calidad y la falta de control de calidad pueden generar problemas estructurales y afectar la durabilidad de la obra cuando se no utiliza materiales certificados y se realiza inspecciones rigurosas durante todas las fases de la construcción.

- La falta de mantenimiento puede generar deterioros en las infraestructuras y aumentar los costos a largo plazo. La implementación de un plan de mantenimiento preventivo es esencial para garantizar la durabilidad y el buen funcionamiento de las instalaciones.

- Los fallos relacionados con la seguridad, la salud y el bienestar de los residentes presentan los mayores índices de gravedad. Es fundamental priorizar las acciones preventivas en estas áreas para garantizar la calidad de vida de los adultos mayores.

- Los procesos de construcción y obtención de permisos presentan los mayores riesgos: Si los ítems relacionados con estas áreas concentran los valores más altos de gravedad y probabilidad, se puede concluir que estos procesos son críticos para el éxito del proyecto y requieren una atención especial. Es probable que existan desafíos en la gestión de proveedores, cumplimiento normativo y cambios en el diseño que podrían impactar significativamente la calidad y los costos del proyecto.

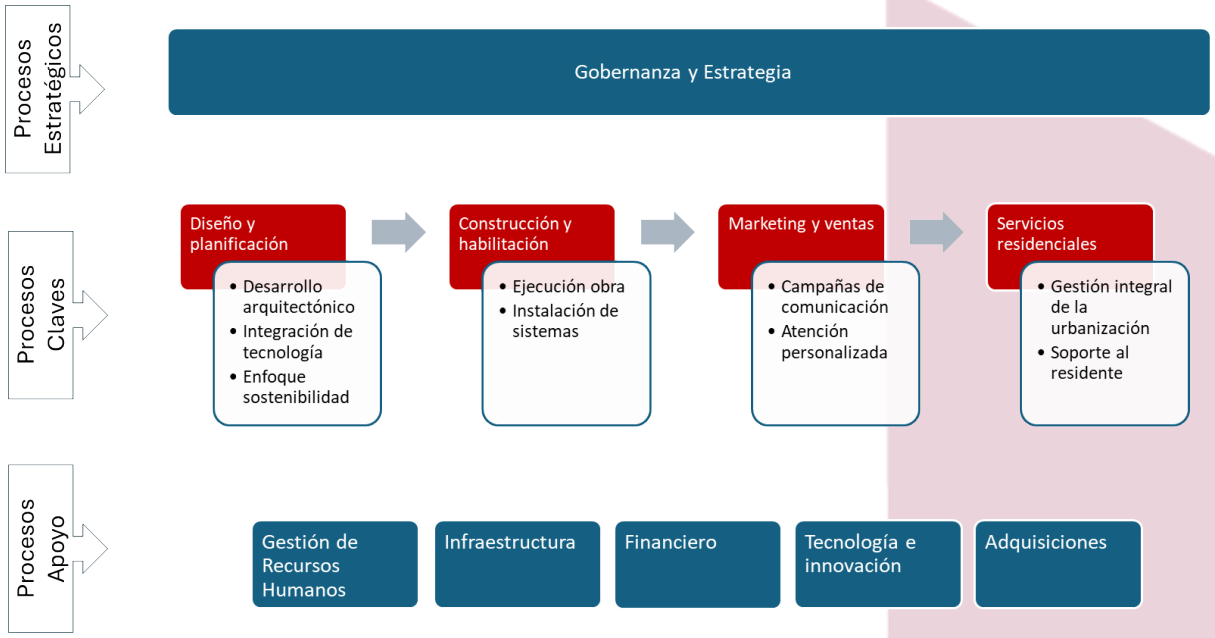
3.6 Modelo de Negocio

3.6.1 Cadena de Valor

La cadena de valor para Villa Dorada, un proyecto orientado a la creación de una urbanización para adultos mayores tempranos puede estructurarse para maximizar el valor percibido por los residentes al tiempo que se optimizan los recursos y se genera una experiencia diferenciadora. Esta propuesta considera tanto las actividades primarias como las de apoyo que son esenciales para el éxito del proyecto como se visualiza en la Figura 6.

Figura 6

Matriz de proceso y cadena de valor



3.6.2 Enfoque Medioambiental, Social y de Gobernanza - ESG

El enfoque ESG (por sus siglas en inglés de Environment, Social and Governance) para Villa Dorada busca garantizar que el proyecto no solo cumpla con las expectativas de un entorno residencial

de alta calidad para adultos mayores tempranos, sino que también contribuya al bienestar ambiental, social y de gobernanza en las siguientes dimensiones:

3.6.2.1 Enfoque Ambiental (Planet).

Se prioriza la sostenibilidad ambiental a través de:

- Eficiencia Energética, usando tecnologías sostenibles como paneles solares, implementación de la demótica para la optimización y eficiencia en consumo de energía y sistemas de recolección de agua de lluvia para reducir la huella de carbono del complejo.
- Gestión de Residuos, implementando sistemas de reciclaje y manejo responsable de residuos durante la construcción como en la operación del complejo.
- Áreas Verdes, creando espacios exteriores diseñados para fomentar la biodiversidad local, con la plantación de especies nativas que requieren menos agua y cuidado.
- Certificaciones Ambientales, buscando cumplir con estándares como ISO 14001, certificaciones ambientales locales y normas que promuevan la construcción sostenible.

3.6.2.2 Enfoque Social (People).

En el ámbito social, Villa Dorada tiene un compromiso con la creación de una comunidad segura, inclusiva y equitativa:

- Bienestar de los Residentes, ofreciendo un entorno de apoyo que fomente la actividad física, mental y emocional de los adultos mayores para mejorar su calidad de vida.
- Inclusión y Diversidad, promoviendo en todas sus prácticas la igualdad de oportunidades en la contratación de personal, asegurando equidad de género, diversidad cultural y trato justo para todos los empleados.

- Relaciones Comunitarias, contribuyendo al desarrollo de la comunidad local, generando empleo directo e indirecto y promoviendo actividades que involucren a la sociedad circundante.
- Responsabilidad Laboral, garantizando condiciones laborales justas y seguras para todo el personal, respetando normativas de trabajo, incluyendo programas de desarrollo y bienestar para empleados.

3.6.2.3 Enfoque de Gobernanza (Governance).

El enfoque del gobierno corporativo estará basado en principios de transparencia, ética y valor en las interacciones con todos los grupos de interés, generando:

- Responsabilidad Social Corporativa, estableciendo un comité interno (residentes) de cooperación para la gestión de proyectos comunitarios y de bienestar social, con una mirada inclusiva y de largo plazo.
- Transparencia en la Gestión, implementando políticas de buen gobierno corporativo, con un alto grado de responsabilidad y rendición de cuentas ante inversores, residentes (Comité Interno) y empleados.
- Relaciones con Grupos de Interés, manteniendo relaciones sólidas y responsables con todos los stakeholders, incluidos residentes, empleados, proveedores y la comunidad.
- Cumplimiento Normativo, asegurando que todas las operaciones del complejo cumplan con las leyes locales y nacionales, particularmente en temas de salud, seguridad y medio ambiente.
- Certificaciones: 1) Great Place to Work, 2) EDGE (Excellence in Design for Greater Efficiencies), 3) CEES Construcción y Urbanismo hacia la Sostenibilidad Ecuador.

3.6.2.4 Triple Línea de Resultados (TBL).

El enfoque ESG de Villa Dorada está alineado con el principio Triple Bottom Line, enfocado en:

- Personas (People), fomentando el bienestar de residentes, empleados y la comunidad.
- Planeta (Planet), adoptando prácticas sostenibles que protejan el medio ambiente.
- Ganancias (Profit), asegurando la rentabilidad a largo plazo del proyecto sin comprometer los otros dos pilares.

Este enfoque integral garantizará que Villa Dorada no solo sea un modelo de negocio exitoso, sino que también contribuya positivamente al entorno ambiental y social en el que opera y con una sólida estructura de gobernanza.

3.7 Productos y Servicios

Villa Dorada es un complejo residencial diseñado específicamente para satisfacer las necesidades de adultos mayores tempranos, proporcionando soluciones habitacionales y de estilo de vida que actualmente no están completamente cubiertas en el mercado de Guayaquil ni en otra ciudad del Ecuador.

En la actualidad, la población de adultos mayores está en aumento, muchas personas en esta etapa de la vida buscan opciones residenciales que no solo ofrezcan comodidad y seguridad, sino también una calidad de vida activa y socialmente conectada. El mercado actual no tiene una oferta adecuada de espacios diseñados específicamente para atender las necesidades de esta población, especialmente en términos de instalaciones adaptadas, actividades recreativas, atención personalizada y un entorno que promueva la independencia con el apoyo adecuado.

Villa Dorada aborda esta necesidad mediante un diseño especializado que combina seguridad, accesibilidad y una amplia gama de servicios orientados al bienestar físico, mental y emocional de sus residentes.

3.7.1 Productos

- Viviendas personalizables: Villa Dorada ofrece dos modelos diferentes de viviendas, diseñadas para cumplir con las necesidades específicas de los adultos mayores. Los residentes pueden elegir entre diferentes acabados de alta calidad, permitiendo la personalización de sus hogares para adaptarse a sus preferencias y necesidades.
- Diseño adaptado: Todas las viviendas cuentan con adaptaciones especiales como accesibilidad para personas con movilidad reducida, baños y cocinas equipadas con tecnología de seguridad, implementación de domótica y espacios interiores que facilitan la independencia y habitabilidad dentro de sus hogares.

3.7.2 Servicios

- Atención médica básica y personalizada, acceso a servicios de salud preventiva y de monitoreo regular para los residentes y con acceso a profesionales especializados en el cuidado de adultos mayores.
- Monitoreo 24/7 a través de pulseras digitales utilizando IA para vigilancia continua de datos críticos de salud, recordatorios de ingesta de medicación o alimentos y otros para gestión del bienestar de los residentes y tranquilidad de los familiares.
- Instalaciones recreativas y de bienestar, se ofrece una variedad de espacios comunes, desde gimnasios hasta áreas verdes, piscinas y espacios para actividades recreativas que promuevan la vida activa y el bienestar mental.
- Servicios de mantenimiento y cuidado, que incluye el mantenimiento continuo de las instalaciones, jardines, áreas comunes y facilidad para obtener el servicio de asistencia en mantenimiento y reparación de las viviendas para asegurar el bienestar de los residentes que lo requieran.

- Vigilancia 24/7, Sistema de cámaras y personal de seguridad para proteger y dar tranquilidad a los residentes.
- Actividades sociales y comunitarias, oferta de programas diseñados para fomentar la interacción social, con eventos, talleres, clubes y actividades recreativas que permiten a los residentes mantenerse activos y conectados con la comunidad.
- Servicio de suscripción de comidas con opciones de alimentación balanceada, nutritiva y conveniente, que pueden ser entregadas a domicilio o disfrutadas en el restaurante del complejo, brindando la tranquilidad de los residentes de no tener que preocuparse por preparar sus alimentos.
- Servicio de conexión a la comunidad de Villa Dorada, ofreciendo una plataforma centralizada que facilite el acceso rápido de servicios, inscripción de las actividades, gestión de suscripciones, pagos seguros y sencillos y conexión con los demás residentes del complejo.

3.7.3 Innovación y Propuesta de Valor

Lo novedoso de Villa Dorada radica en su enfoque integral hacia el bienestar de los adultos mayores tempranos. A diferencia de las soluciones tradicionales de residencia que tienden a enfocarse en la atención básica o médica, Villa Dorada promueve un estilo de vida activo y social en un entorno que favorece la autonomía, la seguridad y alto nivel de confort. Además, el complejo se destaca por su diseño adaptable y personalizable, que es único en el mercado.

3.7.4 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Villa Dorada radica en su capacidad para ofrecer un entorno de vida especializado y completo para adultos mayores tempranos, integrando servicios de cuidado, comodidad, calidad de vida y seguridad en un solo lugar. La combinación de factores diferenciadores está basada en:

- Servicios Integrales Especializados, además de brindar un hogar seguro, Villa Dorada se dedica a ofrecer una variedad de servicios enfocados en el bienestar que fomentan una vida activa y social. Estos servicios están diseñados para atender tanto las necesidades físicas como emocionales de las personas mayores. Entre lo que ofrecen se encuentran el monitoreo de la salud, opciones de alimentación adaptadas y diferentes programas de actividades.
- Conexión a través de Tecnología, conectando a la comunidad a través de la tecnología, con la creación de una aplicación, los residentes pueden manejar sus servicios, actividades y pagos de forma sencilla y segura, lo que fomenta la comodidad y la interconexión.
- Espacios Personalizables, que ofrecen diversas configuraciones de vivienda, permiten a cada residente seleccionar un lugar que se ajuste a sus gustos. Además, cuentan con áreas comunes diseñadas para fomentar la interacción social.
- Compromiso con la Sostenibilidad, al integrar energía solar y un enfoque ESG, Villa Dorada se alinea con valores de sostenibilidad, ofreciendo beneficios tanto ambientales como financieros.
- Cultura Organizacional, todo el equipo se enfoca en brindar una experiencia humana, segura y acogedora que respeta la dignidad y calidad de vida de los residentes, priorizando el bienestar y respeto mutuo entre todos y desplegando en todo momento los valores ICARE de la organización.

En la búsqueda de fortalecer el modelo de negocio, Villa Dorada implementará mecanismos como la propiedad de su marca con el registro de propiedad intelectual. Además, su enfoque en la calidad del servicio y la personalización crea una barrera competitiva difícil de replicar en el corto plazo.

3.8 Estudio del Mercado

El estudio de mercado tiene como objetivo analizar el mercado potencial al que se dirige Villa Dorada para posteriormente evaluar el impacto de la competencia en el apartado siguiente. Este análisis se enfocará en la determinación del tamaño actual del mercado en unidades monetarias y la estimación de su proyección de crecimiento.

Villa Dorada se enfoca en el mercado de viviendas especializadas para adultos mayores en Guayaquil, un segmento que está en crecimiento debido al aumento de la población de edad avanzada y la creciente demanda de soluciones de vivienda adaptadas.

Para estimar el tamaño del mercado, se utilizan los siguientes factores:

- Población objetivo: En Guayas, se estima que existen aproximadamente 603.649 adultos mayores tempranos (de 55 a 74 años), de este grupo de acuerdo con los datos del Censo 2022. Los grupos ocupacionales que representan el segmento al cual se dirige el proyecto Villa Dorada son el 4,71% que representan 28.432 personas como se muestra en la Tabla 4. Este grupo tiene una demanda creciente de viviendas que ofrezcan seguridad, comodidad, y facilidades específicas para su edad, (INEC, 2022).

Tabla 4

Población objetivo

	Hombre	Mujer	Total
De 55 - 59	96.994	105.123	202.117
De 60 - 64	81.735	88.685	170.420
De 65 - 69	65.084	70.859	135.943
De 70 - 74	45.292	49.877	95.169
Totales	289.105	314.544	603.649
Indicador Grupo Ocupacional			4,71%
Grupo Objetivo (Número de personas)			28.432

- Valor del mercado: Asumiendo que el precio promedio de una vivienda en un complejo residencial tradicional (no especializado como Villa Dorada) es de USD $180.000, y considerando que al menos el 4,71% de la población objetivo puede estar interesada en adquirir este tipo de vivienda, el tamaño del mercado en términos de valor monetario es de aproximadamente USD $5.117 millones (28.432 clientes potenciales x USD 180.000).

- Tasas de crecimiento demográfico: Se proyecta que la población de adultos mayores en Guayaquil crezca a una tasa promedio anual del 1,8% durante los próximos 10 años. Este crecimiento está impulsado por la mayor esperanza de vida y el envejecimiento general de la población, (INEC, 2022).
- Proyección de crecimiento del mercado: Considerando este crecimiento poblacional y un aumento progresivo en la demanda de viviendas especializadas, el mercado (población objetivo) para este tipo de servicios podría expandirse a 5,5% para los próximos 3 años, como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Estimación de crecimiento del mercado

Rango de Edades	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
De 55 - 59	202.117	205.755	209.459	213.229
De 60 - 64	170.420	173.488	176.610	179.789
De 65 - 69	135.943	138.390	140.881	143.417
De 70 - 74	95.169	96.882	98.626	100.401
Totales	**603.649**	**614.515**	**625.576**	**636.836**
Indicador Grupo Ocupacional	4,71%	4,71%	4,71%	4,71%
Grupo Objetivo	28.432	28.944	29.465	29.995
Tasa de crecimiento estimada		**1,80%**	**3,63%**	**5,50%**

Villa Dorada se encuentra en una posición privilegiada para captar una porción significativa del mercado de viviendas especializadas para adultos mayores en Guayaquil. Con un mercado actual valorado en USD $5.117 millones y una proyección de crecimiento del 5,5% en los próximos 3 años, el proyecto tiene el potencial de atraer a clientes que buscan una propuesta de valor diferenciada y servicios integrales para el bienestar de los adultos mayores.

3.9 Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia para Villa Dorada debe considerar una visión amplia del mercado, evaluando tanto competidores directos como sustitutos que puedan satisfacer las mismas necesidades de los clientes potenciales, incluso alternativas donde el cliente puede resolver la necesidad por sí mismo. Este análisis es fundamental para posicionar de manera adecuada el proyecto y determinar su viabilidad en un mercado competitivo.

A continuación, se detallan los principales competidores directos y sustitutos en este mercado:

3.9.1 Competencia Directa

- Residencias geriátricas tradicionales: Estas ofrecen atención médica y cuidados básicos, pero no están diseñadas para adultos mayores que buscan un estilo de vida activo e independiente.
- Proyectos residenciales dirigidos a familias: Algunos complejos residenciales ofrecen opciones adaptadas para familias, pero no cuentan con servicios específicos para el bienestar de los adultos mayores.

3.9.2 Competidores Sustitutos

- Viviendas tradicionales y cuidado en casa: Una de las principales alternativas que los clientes tienen es continuar viviendo en sus hogares y contratar servicios de atención domiciliaria para adaptarse a sus necesidades de envejecimiento. Si bien esto no proporciona el mismo nivel de comodidad, seguridad y servicios integrales que Villa Dorada, representa una opción válida para algunos clientes que prefieren mantener su estilo de vida actual.
- Clubes o comunidades para retirados: Algunos clubes y comunidades sociales ofrecen actividades recreativas para personas mayores, pero no proporcionan un entorno residencial permanente, lo que los convierte en productos sustitutivos parciales.

3.9.3 Evaluación Comparativa

La Tabla 6 hace referencia a un análisis comparativo de los principales competidores directos y sustitutos, ayudando a sintetizar y entender mejor la orientación para el posicionamiento de Villa Dorada frente a otras opciones en el mercado.

Tabla 6

Evaluación comparativa con la competencia

Características	Villa Dorada	Complejos Residenciales de Lujo	Cuidado en Casa	Clubes y Comunidades para Retirados
Personalización de Viviendas	Alta (3 diseños y adaptaciones)	Alta (Opciones limitadas)	Media (Vivienda existente del cliente)	No aplica
Enfoque en Bienestar Integral	Total (Salud, actividades, recreación)	Bajo	Limitado (Solo cuidados de salud)	Recreación y socialización
Servicios de Cuidado Médico	Monitoreo básico y preventivo	Alto (enfocado en cuidado especializado)	Variable (según contratación externa)	No
Independencia de los Residentes	Alta (Diseño adaptado para movilidad)	Media (Dependencia de servicios médicos)	Alta (Con limitaciones físicas)	No aplica
Costo	Medio/Alto (Servicios integrales)	Alto (Enfocados en servicios de lujo)	Variable (según nivel de cuidados)	Bajo
Ubicación	Guayaquil (Entorno estratégico)	Variado (Dependiente de cada proyecto)	Hogar del cliente	Clubes en diferentes zonas

3.9.4 Barreras de Entrada al Mercado

El mercado de residencias para adultos mayores presenta algunas barreras de entrada importantes:

- Inversión inicial alta: Desarrollar un complejo como Villa Dorada requiere una inversión elevada en infraestructura, tecnología y contratación y coordinación de personal especializado. Las barreras financieras limitan la entrada de nuevos competidores que no puedan asumir estos costos.
- Diferenciación de servicios: Los servicios integrales que ofrece Villa Dorada, como personalización de viviendas, actividades recreativas y atención médica preventiva necesitan de un equipo calificado y una propuesta de valor bien estructurada para atraer la compra.
- Reputación y confianza: La confianza en las instalaciones y servicios de atención para adultos mayores es crítica. La construcción de una marca sólida y una reputación de calidad será clave para Villa Dorada, mientras que los competidores con marcas ya establecidas podrían representar una barrera competitiva inicial.
- Preferencias del cliente: Los adultos mayores en Guayaquil y en Ecuador en general, pueden no estar acostumbrados a vivir en complejos residenciales especializados o inclusive estar muy arraigados a sus hogares.

3.9.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores. En este mercado, los proveedores de materiales de construcción, tecnología para la salud y servicios de atención médica son fundamentales. Sin embargo, el acceso a múltiples opciones de proveedores en el mercado ecuatoriano ayuda a reducir este poder.

Poder de negociación de los compradores. Los clientes en este sector suelen ser sensibles al precio y a la calidad de los servicios. Dado que las alternativas, como el cuidado en casa pueden ser más accesibles económicamente, el poder de negociación de los compradores puede ser significativo, aunque Villa Dorada compite con un enfoque de diferenciación y personalización.

Amenaza de nuevos entrantes. A pesar de que la inversión inicial es alta, la creciente demanda de opciones de vivienda para adultos mayores en Guayaquil podría atraer nuevos competidores en el futuro. Sin embargo, las barreras financieras y la necesidad de una oferta de servicios sólida dificultan la entrada rápida de nuevos competidores.

Amenaza de productos o servicios sustitutos. El cuidado en casa representa la mayor amenaza de sustitución, sin embargo, no ofrece el mismo nivel de atención especializada y entorno integral. La clave será comunicar claramente los beneficios adicionales que Villa Dorada promete a sus residentes.

Rivalidad entre los competidores. En la actualidad, el mercado de residencias especializadas en Guayaquil no está altamente concentrado, lo que presenta una oportunidad para que Villa Dorada se posicione como líder en este nicho de mercado. Sin embargo, a medida que crece la demanda, la competencia puede intensificarse.

En este sentido, Villa Dorada se posiciona en un mercado en expansión con un producto innovador que cubre las necesidades crecientes de los adultos mayores tempranos, y a pesar de que se enfrentan con competidores tanto directos como indirectos, su atención a la personalización, el bienestar integral y su oferta de valor única le brinda una ventaja competitiva notable. Las barreras de entrada moderadas y el crecimiento demográfico previsto, hacen que este mercado sea atractivo para invertir en él, siempre y cuando se mantenga una estrategia clara de diferenciación frente a los competidores existentes y futuros.

3.10 Segmento del Mercado.

El perfil del segmento de mercado para Villa Dorada abarca a adultos mayores de entre 55 y 75 años, tanto hombres como mujeres de clase media-alta y alta, que buscan una transición cómoda y segura hacia una etapa de retiro activo y relajado. Estos clientes potenciales tienen estabilidad financiera proveniente de pensiones, inversiones u otros ingresos pasivos, y valoran una vivienda que no sólo

garantice calidad de vida, sino también independencia y respaldo cuando sea necesario. Desde un punto de vista psicológico, estamos hablando de personas que tienen confianza en sí mismas, que valoran su autonomía y buscan la paz y el bienestar en sus vidas. Prefieren no depender de sus familiares y aprecian un entorno comunitario que les brinde oportunidades para socializar y evitar sentirse solos. Este grupo tiende a llevar un estilo de vida activo, disfrutando de actividades recreativas, deportivas y culturales, como el yoga, las caminatas y los eventos sociales. Además, desean contar con recursos que les permitan seguir saludables y mantener una vida social activa.

En lo que respecta a la tecnología, aunque no son necesariamente nativos digitales, han comenzado a utilizar herramientas que les resultan útiles. Valoran especialmente los sistemas de automatización y monitoreo de salud que les brindan comodidad y tranquilidad. Por otro lado, también tienen una creciente inquietud por el medio ambiente, lo que les hace apreciar la incorporación de tecnologías sostenibles en sus hogares, como los paneles solares y las soluciones de eficiencia energética.

3.10.1 Criterios de Selección de Segmentos

Para seleccionar los segmentos más adecuados, se han utilizado los siguientes criterios:

- El tamaño del segmento de adultos mayores tempranos activos es lo suficientemente grande como para garantizar una demanda sostenida.
- El crecimiento demográfico y las tendencias de envejecimiento favorecen a este segmento, lo que lo hace atractivo a largo plazo.
- Villa Dorada está diseñado específicamente para satisfacer las necesidades físicas, emocionales y sociales identificadas dentro de este grupo, diferenciándose de otras opciones disponibles en el mercado.

- La personalización de viviendas, el enfoque en el bienestar y los servicios especializados permiten a Villa Dorada destacarse en un mercado en crecimiento, potenciando la diferenciación.

3.10.2 Clientes Potenciales

- Adultos mayores tempranos activos (55-75 años) con ingresos altos y medios-altos. Este segmento es particularmente atractivo ya que tiene la capacidad económica para adquirir una vivienda en un complejo especializado como Villa Dorada, así como pagar por los servicios adicionales de seguridad, confort y facilidades para el envejecimiento. Su interés en mantener un estilo de vida independiente, pero con servicios accesibles lo convierte en un grupo clave para la estrategia de ventas.
- Parejas de adultos mayores sin hijos en casa. Parejas mayores que buscan un entorno donde disfrutar de su tiempo juntos, rodeados de una comunidad activa y con acceso a servicios médicos y recreativos.
- Familias que buscan soluciones de vivienda para sus padres mayores: Hombres y mujeres entre 40 y 60 años que buscan una vivienda adecuada y segura para sus padres, pero sin sacrificar su independencia, que les proporcione tranquilidad de vivienda en un entorno protegido y que a la vez signifique una inversión para su propio espacio de retiro.
- Expatriados retirados o personas de alto poder adquisitivo: Extranjeros o ecuatorianos que regresan al país buscando una vivienda cómoda y moderna para su retiro, con una preferencia por servicios de alta calidad y un entorno seguro.

3.11 Marketing y Comercialización

La estrategia de marketing y comercialización de Villa Dorada se basará en un enfoque personalizado para el segmento de adultos mayores tempranos y así alcanzar los objetivos de cuota de

mercado y posicionamiento en Guayaquil. El plan se desarrollará utilizando las “4Ps” del marketing mix: producto, distribución, promoción y precio aplicadas a las particularidades del proyecto en sus dos fases: Construcción del Complejo Residencial y Administración del Complejo Residencial

3.11.1 Producto

El complejo residencial Villa Dorada está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de los adultos mayores jóvenes (55-75 años), quienes buscan un entorno cómodo, seguro y activo. Se ofrecerán servicios y características como:

- Viviendas adaptadas: dos casas modelo con distintos acabados para elegir, todas con adaptaciones ergonómicas y tecnológicas para facilitar la vida diaria.
- Espacios comunes: instalaciones recreativas como piscina, áreas verdes, gimnasio y servicios médicos básicos, pensados para el bienestar y la salud de los residentes.
- Novedades y servicios complementarios: además de las viviendas, se incorporarán actividades sociales, programas de salud y espacios de convivencia, lo que aporta un valor agregado y diferencia a Villa Dorada de otros proyectos.

La propuesta de valor del producto incluye la comodidad, seguridad y la mejora en la calidad de vida, aspectos clave para el segmento objetivo. A medida que el proyecto avance, se evaluará si es necesario personalizar más servicios según las preferencias de los residentes.

3.11.2 Distribución

El canal de distribución principal será a través de la fuerza de ventas propia y asesores comerciales especializados con atención personalizada en la venta de viviendas para adultos mayores. Los canales incluirán:

- Ventas directas**,** mediante visitas a clientes potenciales en eventos de presentación y visitas guiadas al proyecto.
- Oficina de asesoramiento y ventas, donde los potenciales clientes pueden acercarse para recibir la asesoría necesaria.
- Plataforma digital, un sitio web dedicado con herramientas de cotización y visualización de modelos de viviendas en 3D, con la posibilidad de gestionar reservas online.
- Eventos Comunitarios como ferias, talleres y actividades comunitarias

La atención personalizada será fundamental, ya que los clientes valoran el soporte durante el proceso de compra. Se ofrecerán descuentos por pago anticipado y planes de financiación adaptados a los clientes.

3.11.3 Promoción

Para captar la atención del mercado objetivo y generar confianza en el proyecto, se implementarán estrategias promocionales tanto tradicionales como digitales.

- **Promoción tradicional:**
  - Publicidad en medios impresos y radio locales dirigidos al público mayor.
  - Participación en ferias inmobiliarias y de salud para adultos mayores.
  - Relaciones públicas y eventos como eventos y visitas para potenciales clientes, donde se muestre el valor del complejo y sus instalaciones.
  - Patrocinios y exposiciones de eventos locales relacionados con el envejecimiento activo y la salud.
- **Promoción digital:**

- Marketing en redes sociales (Facebook y LinkedIn) donde se pueden promocionar videos del complejo, entrevistas con expertos y testimonios de los primeros residentes.

- SEO/SEM para asegurar que Villa Dorada tenga alta visibilidad en búsquedas relacionadas con residencias para adultos mayores en Guayaquil.

- Publicidad online como banners y vídeos en plataformas y blogs especializados en temas de bienestar y tercera edad.

Un componente clave será la generación de contenido que resalte los beneficios del proyecto, así como la implementación de campañas de email marketing dirigidas a familias interesadas en este tipo de soluciones para sus padres.

3.11.4 Precio

La estrategia de precios de Villa Dorada se basará en la percepción de valor del producto. Los precios estarán alineados con la competencia, aunque se permitirá un ligero precio más elevado que se justificará en términos de calidad, innovación, tecnología y los servicios adicionales que ofrece el complejo para sus residentes. Se ofrecerán dos esquemas de precios: estándar y premium, dependiendo del tipo de vivienda y los servicios adicionales seleccionados.

El precio refleja el valor añadido de vivir en un entorno diseñado específicamente para las necesidades de este grupo etario, lo que generará una percepción positiva sobre el costo-beneficio del proyecto.

3.12 Procesos y Arquitectura

El diseño de los procesos y la estructura del complejo residencial Villa Dorada se enfoca en anteponer la satisfacción del cliente, optimizar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad del negocio. A continuación, se detallan las actividades clave y la infraestructura necesaria para poner el

producto en el mercado, asegurando que se cumpla la promesa de valor para los residentes. El flujo de actividades de Villa Dorada se puede agrupar en bloques funcionales para representar el ciclo completo, desde la planificación y construcción hasta la operación continua del complejo residencial. Las actividades clave incluyen:

a. Planificación y Diseño del Proyecto
   - Arquitectura y diseño: El equipo de arquitectos y diseñadores desarrollará las dos casas modelo, asegurando que las viviendas sean ergonómicas y adaptadas a las necesidades de los adultos mayores.
   - Permisos y regulaciones: Gestión de permisos de construcción y cumplimiento con las normativas locales.
   - Proveedores de materiales: Selección de proveedores confiables para asegurar la calidad y sostenibilidad de los materiales.

b. Construcción y Desarrollo
   - Supervisión de la construcción: Actividades de construcción realizadas por contratistas especializados y el seguimiento de tiempos y calidad.
   - Infraestructura de servicios: Instalación de servicios esenciales como electricidad, agua potable, alcantarillado, accesibilidad y seguridad.
   - Sostenibilidad: Implementación de soluciones de energía sostenible como paneles solares y sistemas eficientes de agua alineados con los objetivos ESG del proyecto.

c. Marketing y Ventas
   - Lanzamiento y promoción del complejo: Actividades promocionales tanto tradicionales como digitales para dar a conocer el proyecto y captar clientes.
   - Venta y cierre de contratos: Actividades de ventas directas y online, incluidas visitas guiadas y eventos en el sitio.

- Atención personalizada: Asistencia continua a los compradores durante el proceso de compra y postventa.

d. Operación y Gestión del Complejo

- Mantenimiento y servicios: Gestión de mantenimiento de infraestructuras, limpieza de áreas comunes y el mantenimiento de jardines y piscinas.
- Servicios de salud y bienestar: Operación de servicios médicos básicos y actividades de bienestar físico y mental para los residentes.
- Gestión de la comunidad: Creación de actividades sociales y recreativas que fomenten la interacción y el bienestar de los residentes.

Algunas actividades serán subcontratadas o gestionadas por terceros especializados, lo que permitirá a Villa Dorada concentrarse en su ventaja competitiva de ofrecer una experiencia de vida superior para los adultos mayores.

- Subcontratación de construcción: Empresas contratistas para la construcción de viviendas e instalaciones comunes.
- Proveedores de tecnología y sistemas de salud: Alianzas con proveedores de equipos médicos y tecnología asistencial para los residentes.
- Servicios de mantenimiento especializados: Empresas de limpieza, jardinería, y mantenimiento de infraestructuras.

Para llevar a cabo estas actividades, Villa Dorada necesitará desarrollar la siguiente infraestructura:

a. Localización Geográfica

El complejo residencial estará ubicado en Guayaquil, en un área seleccionada estratégicamente por su proximidad a servicios médicos y su accesibilidad. Las ventajas de esta ubicación incluyen:

- Acceso a mano de obra calificada: Proximidad a centros urbanos que faciliten la contratación de personal para el mantenimiento y gestión del complejo.
- Acceso a servicios: Cerca de hospitales, farmacias, centros comerciales y zonas recreativas.

b. Equipos y Tecnología

Se necesitarán equipos específicos para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos en el complejo:

- Equipos médicos y de bienestar: Infraestructura para centro médico dentro del complejo que incluyen equipos médicos básicos, gimnasios con maquinaria adecuada para adultos mayores y áreas de recreación.
- Sistemas de energía sostenible: Paneles solares para la generación de energía limpia, alineados con el enfoque ESG del proyecto.
- Equipos de mantenimiento: Herramientas y equipos necesarios para el mantenimiento de áreas comunes y servicios básicos.

c. Materias Primas y Proveedores

La selección de proveedores será clave para asegurar la calidad del producto. Entre los principales insumos requeridos están:

- Materiales de construcción de alta calidad: Cemento, ladrillos, madera y equipos de construcción proporcionados por proveedores locales, lo que reduce la huella de carbono.

- Tecnología y automatización: Sistemas de automatización para el control de acceso, seguridad y domótica que ofrezcan una experiencia moderna y cómoda a los residentes.

d. Subcontratación y Alianzas Estratégicas

Para garantizar la eficacia operativa, se trabajará con terceros especializados en áreas como:

- Sistemas de gestión de residuos: Empresa especializada que gestione el reciclaje y disposición adecuada de desechos.
- Proveedores de energía limpia: Alianza con empresas que suministren e instalen paneles solares y otras tecnologías de energía renovable.

e. Utilizando el análisis de la cadena de valor de Porter, Villa Dorada se enfocará en maximizar su ventaja competitiva a través de:

- Infraestructura robusta: Un diseño arquitectónico que se ajusta a las necesidades de los adultos mayores, priorizando la comodidad y seguridad.
- Servicios de valor añadido: Servicios postventa que aseguren la satisfacción continua de los residentes, como la gestión de actividades recreativas y el acceso a atención médica continua.
- Innovación en sostenibilidad: Implementación de energía renovable y soluciones tecnológicas que optimicen el consumo de recursos.

El flujo de actividades y la infraestructura de Villa Dorada están diseñados para garantizar un servicio integral y de alta calidad para sus residentes, con procesos optimizados que aseguran la eficiencia operativa y la sostenibilidad. La combinación de actividades internas clave y subcontratación especializada permitirá cumplir con las expectativas del mercado, mientras que las inversiones en infraestructura aseguran la viabilidad y escalabilidad del proyecto a largo plazo.

3.13 Diseño Organizacional

La planificación de recursos humanos para el proyecto “Villa Dorada” tiene como objetivo gestionar su equipo de trabajo de forma estratégica, lo que permitirá convertirse en una organización ágil, colaborativa e interdependiente, según lo menciona (Yeung & Ulrich, 2020). La creación e implementación de planes y programas que aseguren la disponibilidad del personal adecuado, tanto en número como en habilidades, para las dos fases del proyecto: construcción y ventas y funcionamiento óptimo del Complejo permitirá que, el equipo se alinee con los objetivos estratégicos de la empresa.

3.13.1 Establecimiento de Políticas y Objetivos de Recursos Humanos

De acuerdo con (Gomez, Balkin, & Cardy, 2008) para toda organización es importante mantener un enfoque integral y estratégico a través del establecimiento de sus objetivos y políticas, ya que estos impactan directamente en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. A continuación, se detallan los objetivos de Recursos Humanos para el proyecto “Villa Dorada”:

3.13.2 Objetivo General de Recursos Humanos

Desarrollar El objetivo es crear un plan de recursos humanos robusto que esté en sintonía con la estrategia de "Villa Dorada". Esto implica asegurar que se contrate, capacite y retenga al personal adecuado, todo con el fin de proporcionar un ambiente seguro, cómodo y dinámico para los residentes. De esta manera, se contribuirá a que el proyecto se establezca como un modelo de éxito a largo plazo que otros puedan replicar.

3.13.3 Objetivos Específicos de Recursos Humanos

Elegir y contratar a personas sumamente cualificadas que estén alineadas con los valores ICARE es esencial. Esto nos asegura contar con un equipo que esté realmente comprometido con el bienestar y la calidad de vida de los residentes. Crear programas de formación continua para cada grupo de trabajo, centrándose en la incorporación de tecnologías innovadoras, atención personalizada y un enfoque

integral en el cuidado de los adultos mayores. Fomentar un ambiente de trabajo donde la colaboración y el respeto sean clave es fundamental. Esto implica fomentar la transparencia, valorar el esfuerzo de cada uno y promover el trabajo en conjunto. Es esencial que haya una comunicación fluida y que todos los integrantes del equipo se sientan bien integrados culturalmente. Implementar estrategias de retención de talento que incluyan planes de desarrollo profesional, beneficios competitivos y reconocimiento del desempeño para mantener un equipo motivado y reduciendo la rotación de personal.

Establecer un sistema de evaluación de desempeño que permita medir la eficacia del equipo en la consecución de los objetivos de Villa Dorada, asegurando la mejora continua y el alineamiento con la visión y los valores de la empresa.

3.13.4 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos están diseñadas para direccionar los planes y acciones del departamento de Recursos Humanos, los mismos que se alinean a los objetivos planteados para el proyecto "Villa Dorada" y de esta manera asegurar una adecuada contratación, capacitación, retención de talentos y la creación de un entorno laboral en el que se vivan los valores, misión y visión de la organización. Implementar las políticas de manera efectiva contribuirá a formar un equipo comprometido y una operación exitosa del complejo residencial.

3.13.4.1 Política de Reclutamiento, Selección y Contratación.

- Difundir masivamente las vacantes existentes a través de referidos, redes sociales y publicaciones en portales de empleo para obtener la mayor cantidad de perfiles que se apeguen a los requerimientos del proyecto.
- Garantizar la inclusión y equidad en los procesos de selección de talento, sin tomar en cuenta edad, género, religión y demás aspectos.

- Realizar un proceso de selección riguroso que incluya entrevistas, pruebas técnicas y evaluaciones psicológicas.
- Priorizar candidatos con experiencia en el cuidado de adultos mayores, habilidades en tecnologías innovadoras y que se alineen con los valores de la empresa.
- Promover la igualdad de oportunidades en el proceso de contratación, asegurando un equipo diverso y representativo.
- Asegurar que la contratación del personal se realice bajo las normas legales vigentes.

3.13.4.2 Política de Capacitación y Desarrollo de Personal.

- Desarrollar un plan anual de capacitación, considerando las brechas existentes en los cargos requeridos, las necesidades del proyecto y las demandas del mercado. Este plan debe incluir a todos los departamentos de la empresa.
- Implementar un programa de formación inicial y continua que cubra el uso de tecnologías, atención y procedimientos de cuidado integral.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional mediante cursos, talleres y seminarios relacionados con el cuidado de adultos mayores y la gestión de servicios residenciales.
- Evaluar la efectividad de los programas de capacitación y ajustar los contenidos según las necesidades emergentes y las necesidades del personal.

3.13.4.3 Política de Clima Laboral.

- Garantizar un espacio adecuado de trabajo, donde las instalaciones promuevan armonía, bienestar y comodidad, permitiendo que, los colaboradores trabajen y se sientan seguros.
- Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso que promueva la transparencia, el reconocimiento, el trabajo en equipo y evite el acoso o abuso laboral.
- Establecer y mantener una cultura de trabajo basada en la colaboración, el respeto mutuo y la comunicación.

- Fomentar la escucha activa en los equipos de trabajo y la retroalimentación para asegurar que los colaboradores se sientan valorados, motivados y escuchados.
- Proporcionar mecanismos efectivos para la resolución de conflictos.

3.13.4.4 Política de Retención de Talento.

- Implementar estrategias de retención que incluyan planes de desarrollo profesional, beneficios competitivos y reconocimiento del desempeño.
- Ofrecer alternativas claras para el crecimiento profesional y oportunidades de avance dentro de la organización.
- Proporcionar un paquete de beneficios que incluya seguros, bonificaciones y otros incentivos que sean competitivos en el mercado.
- Realizar encuestas de satisfacción y entrevistas de salida para identificar áreas de mejora en la retención de personal.
- Establecer políticas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal, horarios de trabajo flexibles y un ambiente de trabajo saludable.

3.13.4.5 Política de Evaluación de Desempeño.

- Establecer un sistema de evaluación de desempeño que permita medir la eficacia del equipo en la consecución de los objetivos de “Villa Dorada”.
- Implementar un sistema de evaluación de desempeño que incluya autoevaluaciones, evaluaciones por parte de supervisores y retroalimentación de pares.
- Definir metas y objetivos claros para cada cargo y asegurar que las evaluaciones estén alineadas con estos objetivos y con la visión y valores de la empresa.
- Utilizar los resultados de las evaluaciones para implementar planes de mejora y proporcionar retroalimentación constructiva que favorezca el desarrollo profesional y el alineamiento con los objetivos de la empresa.

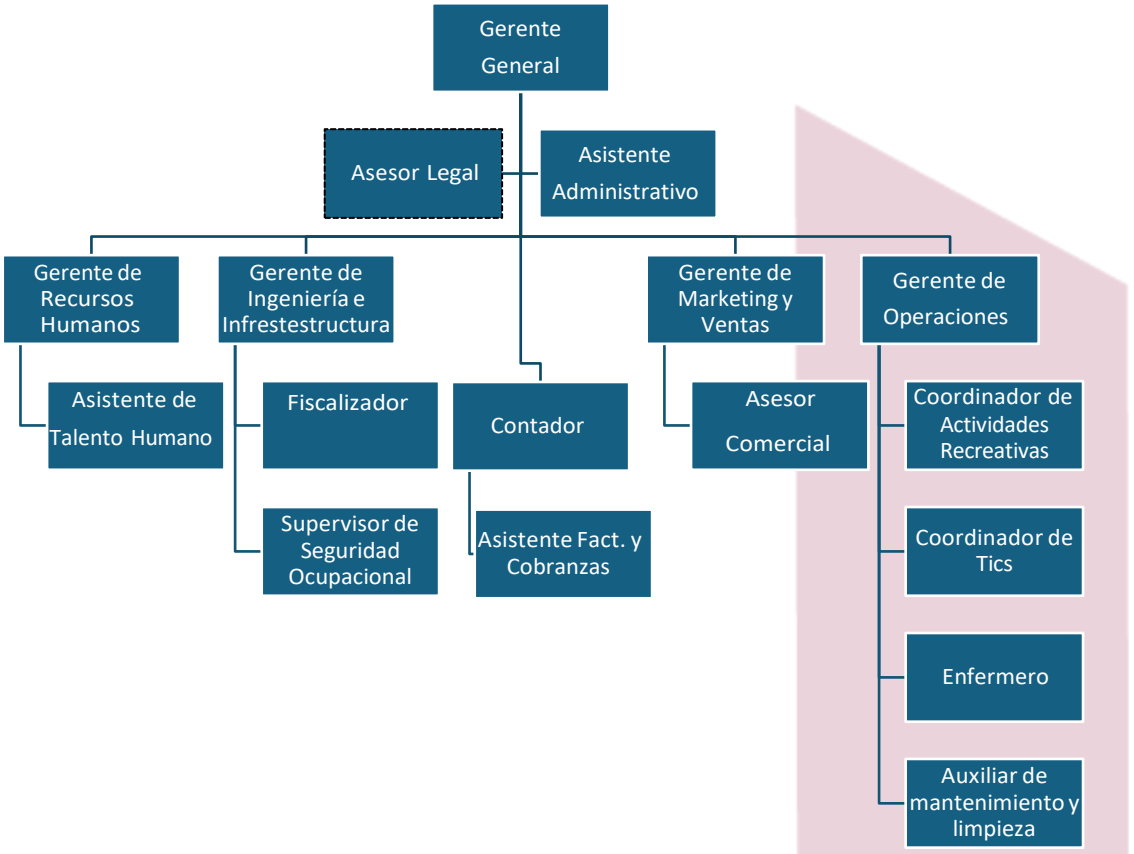
- Implementar programas de formación continua para todos los empleados, especialmente en áreas relacionadas con el cuidado de adultos mayores y la gestión de comunidades residenciales.

3.13.5 Estructura Organizacional

Una vez identificadas las necesidades de recursos humanos de nuestro Proyecto Complejo Residencial “Villa Dorada” para una adecuada gestión de nuestro proyecto, en la Figura 6 se propone organigrama funcional:

Figura 6

Organigrama funcional



En la etapa inicial de reclutamiento del equipo de “Villa Dorada” se procederá a la contratación de varios puestos clave, como el Gerente de Operaciones, Gerente de Ventas y Marketing, personal de mantenimiento, coordinador de actividades recreativas, entre otros. Estos roles son fundamentales para

garantizar el funcionamiento eficiente y el éxito del proyecto tanto en la fase de venta como en la fase de operación del complejo.

A medida que, el proyecto avanza hacia su fase de funcionamiento, es crucial acelerar la contratación para cubrir todas las posiciones críticas. Para lo cual se analizarán el nivel de personal existente frente a las necesidades reales de incorporación tanto para la primera fase de construcción y ventas, hasta la operatividad total como se visualiza en la Tabla 7 y Apéndice D que describe los cargos y perfiles por competencias de todo el personal de Villa Dorada.

Tabla 7

Previsión para el recurso humano

Cargo	Cantidad	Nombre	Observaciones	Duración
Gerente General	1	Yessenia Navarrete	Contratado	Duración del Proyecto
Asesor Legal	1	----------	Por contratar	Duración del Proyecto
Asistente administrativo	1	Roxana Briones	Contratado	Duración del Proyecto
Gerente de Ingeniería e infraestructura	1	Barbara Tamayo	Contratado	Duración del Proyecto
Supervisor de Seguridad Ocupacional	1	----------	Por contratar	Duración del Proyecto
Fiscalizador	1	----------	Por contratar	Duración del Proyecto
Gerente de Marketing y Ventas	1	Konny Chan Fong	Contratado	24 meses
Asesor comercial	4	----------	Por contratar	24 meses
Gerente de Operaciones	1	----------	Por contratar	Duración del Proyecto
Coordinador de actividades recreativas	1	----------	Por contratar	Duración del Proyecto
Coordinador de TIC’s	1	Ruth Yagual	Contratado	24 meses
Enfermero	1	----------	Por contratar	Duración del Proyecto
Auxiliar de Mantenimiento	1	----------	Por contratar	Duración del Proyecto
Auxiliar de Limpieza	1	----------	Por contratar	Duración del Proyecto
Contador		----------	Por contratar	Duración del Proyecto
Asistente de Facturación y Cobranzas	1	----------	Por contratar	Duración del Proyecto

Cargo	Cantidad	Nombre	Observaciones	Duración
Coord. Talento Humano	1	María Pacheco	Contratado	24 meses

3.13.6 Establecimiento de KPIs

Para medir los niveles de productividad, compromiso, retención y el desarrollo de competencias frente a los objetivos formulados se implementarán indicadores clave de desempeño o KPIs, por sus siglas en inglés Key Performance Indicator, que ayuden a medir todos los aspectos mencionados. Según lo menciona Chiavenato estas evaluaciones nos permitirán un direccionamiento de los recursos y el talento humano de forma efectiva y estratégica (Chiavenato, 2009).

- Ventas. Se monitoreará el porcentaje de casas vendidas en relación con las metas establecidas para cada trimestre. Tasa de conversión de clientes potenciales a residentes. Un KPI clave será alcanzar un 45% de ventas en el primer año de operación.
- Capacitación y Desempeño del Personal. Se evaluará la efectividad de los programas de capacitación a través del desempeño del personal en sus roles específicos. Esto incluye la adaptación a tecnologías innovadoras y la atención personalizada a los residentes.
- Satisfacción de los Residentes. Se medirá a través de encuestas periódicas con el objetivo de mantener un índice de satisfacción superior al 90%.
- Retención de Personal. La productividad en la gestión del talento se medirá a través de la retención del 85% del personal clave durante los primeros tres años.

3.13.7 Evaluaciones Continuas

- Revisión de Desempeño. Se realizarán evaluaciones de desempeño semestrales para cada miembro del equipo durante el primer año, posteriormente serán anuales, comparando su

rendimiento con los objetivos establecidos. Esto permitirá identificar áreas de mejora y brindar apoyo o capacitación adicional si es necesario.

- Reuniones de Seguimiento. Se llevarán a cabo reuniones mensuales para revisar el progreso en relación con los objetivos formulados, ajustar estrategias y resolver cualquier problema que surja.
- Feedback del Personal. Se implementará un sistema de retroalimentación continua donde los colaboradores puedan sugerir mejoras o expresar inquietudes, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y abierto.

3.13.8 Análisis de la Relación Costo-Beneficio:

Este análisis evalúa la eficacia de los programas implementados en términos de tiempo, esfuerzo personal y costos, comparándolos con los beneficios obtenidos, como el aumento de ventas, la satisfacción de los residentes y la eficiencia operativa.

Basado en los resultados de las evaluaciones, ajustar las políticas y programas según sea necesario para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.13.9 Programas de Actuación

3.13.9.1 Fase de Venta.

- Capacitación del Equipo de Ventas y Marketing que incluyen cursos intensivos sobre la propuesta de valor de Villa Dorada, técnicas de ventas centradas en el cliente, y manejo de objeciones.
- Estrategia de Captación de Talento con reclutamiento de personal con experiencia en el sector inmobiliario y en ventas a consumidores mayores de 50 años.
- Programas de Incentivos con establecimiento de incentivos para el equipo de ventas basado en el cumplimiento de objetivos de ventas y satisfacción del cliente.

3.13.9.2 Fase de Operación.

- Planes de desarrollo profesional creando rutas de desarrollo de carrera para cada cargo, con objetivos claros y oportunidades de formación y promoción.
- Programas de bienestar para los empleados implementando programas que incluyan actividades físicas, apoyo psicológico y jornadas de integración para mejorar el clima laboral y reducir el estrés.
- Planes de rotación y descanso, estableciendo los turnos de los colaboradores entre períodos de trabajo y períodos de descanso, con el objetivo de mantener la productividad, asegurar el bienestar de los empleados y optimizar la utilización de recursos humanos
- Programas de evaluación del desempeño implementando métodos y herramientas para evaluar el rendimiento de los empleados y proporcionar retroalimentación constructiva.
- Programas de compensación y beneficios estableciendo sistemas de remuneración, incentivos y beneficios adicionales que motivan a los colaboradores.
- Programas de clima laboral diseñando actividades y acciones para fomentar y mantener una cultura organizacional positiva y alineada con los valores ICARE de la empresa.

3.14 Plan de Implementación y Cronograma

El plan de implementación del complejo residencial Villa Dorada es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto en los plazos establecidos.

A continuación, se presenta el cronograma estimado con base en la Estructura de Desglose de Trabajo – EDT donde se detallan las principales actividades clave, como se muestra en la Tabla 8, necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Tabla 8

Estructura de Desglose de Trabajo – EDT

	ACTIVIDADES CLAVE	FASES DE ORGANIZACIÓN, FINANCIAMIENTO Y VENTA																	FASE DE OPERACIÓN							
		Meses																	Años							
Proyecto Villa Dorada		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	1	2	3	4	2	3	4	5
1	FASE DE ORGANIZACIÓN																										
1.1	Creación de la empresa																										
1.2	Estudio de Mercado																										
1.3	Desarrollo del Plan de Negocio																										
1.4	Selección de Socio Estratégico (Constructor)																										
1.5	Estudios técnicos y diseños arquitectónicos																										
2	FINANCIAMIENTO																										
2.1	Levantamiento de información de líneas de crédito																										
2.2	Análisis de conveniencia de los diferentes tipos de crédito																										
2.3	Reuniones con instituciones financieras																										
2.4	Aprobación de las líneas de crédito																										
3.	FASE DE CONSTRUCIÓN Y EQUIPAMIENTO																										
3.1	Licencias y permisos																										
3.2	Preparación de terreno																										
3.3	Construcción de Red de Servicios Básico																										
3.4	Construcción Sistema de drenaje																										
3.5	Construcción Vías de Acceso y Pavimentación																										
3.6	Construcción de áreas comunes y zonas recreativas																										
3.7	Construcción de viviendas – Etapa 1																										
3.8	Construcción de viviendas – Etapa 2																										
3.9	Construcción de viviendas – Etapa 3																										
4.	MARKETING Y VENTAS																										
4.1	Campañas de ventas y marketing																										
4.2	Lanzamiento del Proyecto																										
4.3	Proceso de Preventas y Reservas																										
4.4	Formalización de ventas y entregas de viviendas																										
5.	OPERACIÓN DEL COMPLEJO																										
5.1	Implementación administrativa del Complejo																										
5.2	Contratación de personal para operación y mantenimiento																										
5.3	Implementación de servicios a ofertados																										
5.4	Puesta en marcha servicios y atención a residentes																										
5.5	Creación del Comité Interno de Residentes																										
5.6	Verificación continua del cumplimiento de normativas																										

El cronograma se evaluará junto con el Plan Financiero para garantizar que esté alineado con las proyecciones de ingresos y gastos. Así mismo, será fundamental para identificar y confirmar los riesgos relacionados con el proyecto.

El plan de implementación y el cronograma para el complejo residencial Villa Dorada ofrecen una guía clara que orientará el desarrollo del proyecto. Esto asegura que se cumplan los plazos como los objetivos propuestos. La interrelación entre las actividades y poder realizar una prueba piloto son elementos clave que juegan un papel importante en el éxito y sostenibilidad del complejo en el largo plazo.

Capítulo IV - Plan Financiero

La creación de este complejo de viviendas surge de una necesidad que hemos identificado. Se plantea como una iniciativa sostenible y con un impacto social considerable. Para hacer realidad este proyecto, es esencial contar con una inversión considerable que financie la construcción de las casas, la infraestructura de servicios, y los espacios comunes que están pensados para el bienestar y la atención de quienes vivan aquí. Este tipo de inversión abarca no solo el gasto en materiales y la mano de obra necesaria para la construcción, sino que también contempla la compra de tecnología, equipos y mobiliario. Todo esto es esencial para asegurar tanto la seguridad como el bienestar de quienes residan allí.

En la actualidad se cuenta con el capital inicial que cubre una parte importante de los costos operativos, pero para completar la financiación, es necesario recurrir a fuentes adicionales. La inversión total proyectada incluye los gastos iniciales de construcción, así como el capital de trabajo necesario para los primeros años de operación, hasta que el complejo esté completamente operativo y autofinanciado.

Se solicitará financiación adicional para cubrir la brecha entre el capital disponible y la inversión total requerida. Este financiamiento es crucial para asegurar que el proyecto se desarrolle según lo planificado, sin comprometer la calidad de las instalaciones o la seguridad de los futuros residentes.

4.1 Plan de Inversión

Para determinar la inversión inicial que se necesita para empezar con los trabajos de construcción, es prioritario definir las fases en que el proyecto se va a ejecutar y el tiempo en que se va a desarrollar, para lo cual tenemos la siguiente planificación:

- El complejo residencial se va a construir en 2 etapas.
- La construcción de cada etapa tiene un periodo de duración de 12 meses.
- Las áreas comunes serán construidas en la primera etapa del proyecto.

- La inversión inicial incluirá equipamiento y mobiliario necesario para las áreas comunes y oficinas de administración

Con estos datos los valores para la inversión inicial por períodos y los requerimientos para el equipamiento y mobiliario se detallan en la Tabla 9 y Tabla 10 respectivamente.

Tabla 9

Inversión inicial por fases

Ítem	Rubro	Año #1	Año #2	Observaciones
1	Terreno 5 ha	$600.000		$12 costo m^2
2	Construcción primera etapa (50 viviendas)	$4.000.000		$ 600 costo m^2 de construcción
3	Construcción segunda etapa (50 viviendas)		$4.000.000	$ 600 costo m^2 de construcción
4	Locales comerciales	$600.000		$ 500 costo m^2 de construcción
5	Mobiliario y equipamiento	$350.000	$150.000	
6	Planta de tratamiento de aguas residuales	$250.000		
7	Panales solares por casa	$350.000	$280.000	
8	Licencias y permisos	$100.000		
9	Estudios y diseños	$500.000		
10	Capital de trabajo	$300.000		
	Total anual	**$7.085.000**	**$4.430.000**	
	Total de inversión		**$11.480.000**	

Para la determinación de los valores de la inversión inicial se han considerado por el momento datos generales publicados por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC, 2024), que publica regularmente los índices de precios de la construcción, de igual manera se

han utilizado las referencias de costos emitidas por la Cámara Nacional de la Construcción y otras fuentes especializadas.

Se realizó un primer levantamiento de precios en el mercado para los equipamientos, mobiliario y maquinaria que se requieren, como se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10

Equipamiento y mobiliario por área

Cantidad	Ítem	Rango
Gimnasio y área de ejercicio		
2	Caminadora Eléctrica	$850 - $2.200
2	Bicicleta Estática	$300 - $1.200
2	Máquina Elíptica	$500 - $1.500
2	Máquina de Remo	$400 - $1.400
1	Multiestación de Fuerza	$1.500 - $3.000
4	Bancos de Pesas	$150 - $300
30	Mancuernas de Caucho	$18 - $265
30	Bandas de Resistencia	$10 - $50
20	Colchonetas de Yoga	$15 - $40
Área de Coworking y lectura		
1	Escritorios de Trabajo Compartido	$350 - $950
4	Sillas Ergonómicas	$150 a $400
1	Mesas de Reunión	$600 - $1.200
1	Sofás	$250 - $850
2	Sillones de Descanso	$250 - $500
1	Estanterías para Libros	$100 - $400
1	Impresora Multifuncional	$220 - $600
2	Computadoras de Escritorio	$500 - $1.200
Área de Administración		
4	Escritorios	$150 - $500
4	Sillas Ergonómicas	$150 - $400
18	Sillas auxiliares	$85 - $220
1	Mesas de Reunión grande	$600 - $1.200
2	Archivadores	$100 - $250
2	Estanterías	$100 - $300
2	Computadoras	$500 - $1.500
2	Impresoras	$220 - $600
8	Teléfonos	$50 - $200

Cantidad	Ítem	Rango
Área social Interior		
2	Sofás	$250 - $850
6	Sillones de Descanso	$250 - $500
6	Mesas de Centro y Auxiliares	$150 - $400
2	Mesas de Comedor para Áreas Compartidas	$400 - $1.000
8	Sillas de Comedor	$80 - $250
1	Televisores y Sistemas de Entretenimiento	$500 - $1.200
2	Mesas de Juegos	$600 - $1.500
10	Jardineras	$50 - $150
Dispensario médico		
2	Camillas para Examinación Médica	$300 - $700
6	Sillas para Sala de Espera	$50 - $150
1	Escritorios	$180 - $450
1	Silla para escritorio	$85 - $220
1	Armarios y Alacenas para Medicamentos	$200 - $500
1	Mesas Auxiliares Médicas	$150 - $300
1	Termómetros Infrarrojos	$50 - $120
1	Balanzas Médicas	$200 - $600
1	Tensiómetros	$50 - $150
1	Estetoscopios	$50 - $150
1	Desfibrilador Automático Externo (DEA)	$1.000 - $2.500
Área social exterior		
20	Tumbonas y Camastros para Exteriores	$150 - $350
10	Sombrillas Grandes para Exterior	$200 - $500
2	Pérgolas o Gazebos	$1.000 - $3.000
2	Set de muebles exterior	3.000
10	Mesas de exterior pequeña	$150 - $400
2	mesas de exterior grandes	$200 - $600
60	Sillas para mesas de exterior	$50 - $150
10	Bancos y Asientos de Jardín	$100 - $250
1	Sistemas de Audio para Exteriores	$500 - $2.000
30	Maceteros y Jardineras Decorativas	$50 - $150
Construcción piscina		
	Excavación y Terreno	$20.000 - $30.000
	Estructura y Revestimiento	$50.000 - $80.000
	Sistema de Filtración y Cloración	$10.000 - $25.000
	Sistema de Iluminación Subacuática	$5.000 - $10.000
	Accesorios	$5.000 - $15.000

4.2 Financiamiento

La construcción de Villa Dorada, un complejo residencial destinado a adultos mayores en Guayaquil representa una inversión significativa que requiere una planificación financiera robusta. Para asegurar el éxito del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo, es esencial diversificar las fuentes de financiamiento que permita a la empresa distribuir el riesgo financiero al reducir la dependencia de una sola entidad financiera, mitigando así el impacto de posibles fluctuaciones y restricciones de las condiciones del mercado o políticas de crédito.

Al explorar diversas opciones de financiamiento, es posible negociar mejores tasas de interés y condiciones más favorables, permitiendo optimizar así los costos financieros del proyecto.

4.2.1 Para Déficit de Tesorería

Para cubrir el financiamiento a corto plazo de los fondos operativos, se han considerado varias alternativas que solventen los déficits de tesorería. Dependiendo de las necesidades de flujo de caja que surjan durante la operación de la empresa, se seleccionará la opción más adecuada.

La Tabla 11 presenta un ejercicio comparativo que muestra los costos asociados a cada uno de los productos financieros disponibles, facilitando la toma de decisiones en función de la situación financiera específica.

Tabla 11

Comparativo de costos para financiamiento a corto plazo

Modalidad de Financiación	Destino de los Fondos (Activo a Financiar)	Explicación	Importe	Liquidaciones Periódicas	Vencimiento	Tipo de Interés	Comisiones	Ejemplo	TAE
Póliza de Crédito	Desfases de tesorería para gastos operativos y pagos a corto plazo (Proveedores)	Una póliza de crédito permite tener acceso a fondos de manera flexible para cubrir desfases temporales de tesorería, asegurando la liquidez necesaria para operaciones diarias y mantenimiento de las casas operativas.	$30.000	**Trimestrales** sobre el saldo utilizado	1 año, renovable	Variable, alrededor del 13,5% anual **Interés trimestral 3,37%**	Comisión de no disponibilidad del 0,1 - 0,2% Nota: para la TAE se considera 0,2%	La empresa utiliza la póliza de crédito para pagar a proveedores, cubrir gastos imprevistos de mantenimiento mientras espera recibir pagos de las alícuotas de los residentes y ventas de casas, asegurando así la continuidad de las operaciones. **Se estima que las operaciones se las realizara trimestralmente**	**3,57%**

Modalidad de Financiación	Destino de los Fondos (Activo a Financiar)	Explicación	Importe	Liquidaciones Periódicas	Vencimiento	Tipo de Interés	Comisiones	Ejemplo	TAE
Factoring	Financiación de cuentas por cobrar	El factoring permite convertir las cuentas por cobrar en liquidez inmediata, mejorando el flujo de caja y reduciendo el riesgo de incumplimiento de pago de los clientes.	$30.000 (según el volumen de cuentas por cobrar)	Pago del interés y comisión en cada operación	Según el plazo de las facturas, usualmente 30-90 días Operación trimestral	16,75% anual sobre el valor de las facturas Interés trimestral 4,18%	Comisión de gasto administrativo 2,5% del valor nominal de las facturas *Nota: para la TAE se considera 2%*	La empresa vende sus facturas de las entradas por las ventas de las casas a una entidad de factoring, recibiendo el 90% del valor de las facturas inmediatamente, y el resto (menos la comisión) cuando el cliente paga.	6,69%
Línea de Descuento	Descuento de pagarés y letras de clientes por las ventas de casas	Permite obtener liquidez inmediata mediante el descuento de pagarés o letras aceptadas por los clientes, anticipando el cobro de las mismas	$30.000 (variable según los pagarés)	Al vencimiento del pagaré	Según el vencimiento de los pagarés, usualmente 30-90 días	11% anual del valor nominal del pagaré Interés trimestral 3,66%	Comisión de apertura del 1%	La empresa descuenta un pagaré de $30,000 con vencimiento a 30 días, recibiendo el valor descontado menos las comisiones e intereses correspondientes.	4,66%

Se estima que el 60% de la inversión será financiada con instituciones financieras, es decir la inversión de $11.480.000 el 60% corresponde a $6.888.000 como se describe en la Tabla 12.

Tabla 12

Financiamiento externo

Instrumento Financiero	Monto
Préstamo Hipotecario	$ 480.000
Leasing	$ 1.380.000
Crédito Pyme	$ 5.028.000
Total	**$ 6.888.000**

4.2.2 Para Compra de Terreno

Para empezar con el desarrollo del proyecto se ha considerado la financiación para la compra del terreno donde se va a construir el complejo residencial a través de un préstamo bancario hipotecario. Este tipo de préstamo maneja una tasa de interés preferencial respecto a la tasa de intereses para créditos comerciales.

El método de amortización generalmente aplicado por los bancos ecuatorianos es el modelo francés. Como ejemplo, podemos indicar que el Banco del Pacífico ofrece tasas para crédito hipotecario del 9,75% (Pacífico, 2024) como se muestra en la Figura 7.

Los cálculos financieros realizados y mostrados en las Tabla 13, Tabla 14 y Tabla 15 son prometedores y sugieren que, el proyecto podría cumplir con sus obligaciones de pago en un plazo de dos años sin dificultad.

Figura 7

Tasa de interés bancaria referencial

Tabla 13

Datos de la operación para préstamo hipotecario

Descripción	Datos	
Terreno	50.000 m^2	
Costo del m^2	$12	
Costo total de inversión en terreno	$600.000	
A financiar el 80%	$480.000	
Principal	$480.000	
TIN	0,81% mensual	9,75% anual
Plazo	24 meses	2 años
Cuotas	**22.094 mensuales**	

Tabla 14

Tabla de amortización del préstamo hipotecario

Periodo	Capital	Interés	Cuota	K Amort.	K Pendiente
0	-		-	-	480.000
1	18.194	3.900	22.094	18.194	461.806
2	18.342	3.752	22.094	36.536	443.464
3	18.491	3.603	22.094	55.027	424.973
4	18.641	3.453	22.094	73.669	406.331
5	18.793	3.301	22.094	92.461	387.539
6	18.945	3.149	22.094	111.407	368.593
7	19.099	2.995	22.094	130.506	349.494
8	19.255	2.840	22.094	149.761	330.239
9	19.411	2.683	22.094	169.172	310.828
10	19.569	2.525	22.094	188.741	291.259
11	19.728	2.366	22.094	208.468	271.532
12	19.888	2.206	22.094	228.356	251.644
13	20.050	2.045	22.094	248.406	231.594
14	20.213	1.882	22.094	268.619	211.381
15	20.377	1.717	22.094	288.995	191.005
16	20.542	1.552	22.094	309.538	170.462
17	20.709	1.385	22.094	330.247	149.753
18	20.877	1.217	22.094	351.124	128.876
19	21.047	1.047	22.094	372.171	107.829
20	21.218	876	22.094	393.390	86.610
21	21.391	704	22.094	414.780	65.220
22	21.564	530	22.094	436.344	43.656
23	21.740	355	22.094	458.084	21.916
24	21.916	178	22.094	480.000	-0

Tabla 15

Cálculo de la TAE préstamo hipotecario

Descripción	Datos	
Interés	9,75% anual	
Costo Comisión	2% del valor de la operación	
Intereses pagados	$50.261 (en los 2 años)	
Costo comisión	$ 9.600 (1 vez por operación)	
Total de Agios	**$ 59.861**	
TAE	**11,75%**	$TAE = \left[\left(1+\frac{i}{n}\right)^{n}-1\right]+\left[CSND(1-SMD)n\right]+CA+CR*NR$

4.2.3 Para Compra de Equipamiento

Para el presente proyecto, se ha considerado la opción de financiamiento mediante la figura financiera del leasing para la adquisición de equipos y maquinaria necesarios para la operación del complejo residencial.

La tasa de interés cotizada para este tipo de financiamiento es del 5%. Además, el método de amortización generalmente aplicado por los bancos ecuatorianos es el modelo francés, que permite pagos regulares con una mayor proporción destinada al interés en las primeras cuotas y al capital en las últimas. Ver detalles de datos y cálculos en Tabla 16, Tabla 17, Tabla 18.

Tabla 16 *y maquinarias*

Datos de la operación del leasing para adquisición de equipos y maquinarias

Descripción	Datos	
Equipos y maquinarias	$ 1.380.000	
TIN	0,42% mensual	5% anual
Plazo	24 meses	2 años
Cuotas	60.542 mensuales	

Tabla 17

Tabla de amortización del leasing para adquisición de equipos y maquinarias

Periodo	Capital	Interés	Cuota	K Amort	K Pendiente
0	-		-	-	1.380.000
1	54.793	5.750	60.543	54.793	1.325.207
2	55.021	5.522	60.543	109.813	1.270.187
3	55.250	5.292	60.543	165.063	1.214.937
4	55.480	5.062	60.543	220.544	1.159.456
5	55.711	4.831	60.543	276.255	1.103.745
6	55.944	4.599	60.543	332.199	1.047.801
7	56.177	4.366	60.543	388.375	991.625
8	56.411	4.132	60.543	444.786	935.214
9	56.646	3.897	60.543	501.432	878.568
10	56.882	3.661	60.543	558.314	821.686
11	57.119	3.424	60.543	615.433	764.567
12	57.357	3.186	60.543	672.789	707.211
13	57.596	2.947	60.543	730.385	649.615
14	57.836	2.707	60.543	788.221	591.779
15	58.077	2.466	60.543	846.298	533.702
16	58.319	2.224	60.543	904.617	475.383
17	58.562	1.981	60.543	963.178	416.822
18	58.806	1.737	60.543	1.021.984	358.016
19	59.051	1.492	60.543	1.081.035	298.965
20	59.297	1.246	60.543	1.140.332	239.668
21	59.544	999	60.543	1.199.876	180.124
22	59.792	751	60.543	1.259.668	120.332
23	60.041	501	60.543	1.319.709	60.291
24	60.291	251	60.543	1.380.000	0

Tabla 18

Cálculo de la TAE del leasing para adquisición de equipos y maquinarias

Descripción	Datos
Interés	5% anual
Costo Comisión	1% del valor de la operación
Intereses pagados	$73.020 (en los 2 años)
Costo comisión	$ 27.600 (1 vez por operación)
Total de Agios	**$ 100.260**
TAE	**6%** $TAE = \left[\left(1+\frac{i}{n}\right)^{n}-1\right]+\left[CSND(1-SMD)n\right]+CA+CR*NR$

4.2.4 Para la Construcción del Complejo Residencial y Capital de Trabajo

Para la construcción del Complejo Residencial Villa Dorada y la cobertura del capital de trabajo requerido, se ha optado por utilizar financiamiento a través de un crédito PYMES. Este préstamo tiene como objetivo cubrir los costos asociados tanto a la edificación como a los fondos necesarios para la operación inicial del proyecto.

El crédito PYMES seleccionado ofrece condiciones favorables para este tipo de proyecto, manejando una Tasa de Interés Nominal (TIN) del 1,02% mensual, equivalente al 12,23% anual, y el plazo elegido es de 24 meses. La estructura de pagos mensuales ha sido diseñada para garantizar que la amortización del capital y los intereses se realicen de manera ordenada y sostenible. En la Tabla 19, se presentan los detalles del crédito, mientras que en la Tabla 20 se muestra la información de la amortización proyectada para los próximos dos años, confirmando que los pagos mensuales de $237.225 puedan cumplirse cómodamente, permitiendo la construcción y la puesta en marcha del complejo residencial sin generar presiones financieras adicionales.

Los flujos de ingresos proyectados por la venta de las casas, alquiler de locales comerciales y alícuotas de mantenimiento se incluyen en la Tabla 24, estos soportan y justifican los pagos a dos años, proporcionando una base sólida para cumplir con las obligaciones financieras sin riesgo de incumplimiento. Este respaldo garantiza que la viabilidad del proyecto. Finalmente, el costo total del crédito, que incluye intereses y comisiones, se ha calculado para proporcionar una visión clara del compromiso financiero del proyecto, como se indica en la Tabla 19.

Tabla 19

apital *de trabajo*

Datos de la operación del crédito PYMES para construcción y capital de trabajo

Descripción	**Datos**	
Principal	$5.028.000	
TIN	1,02% mensual	12,23% anual
Plazo	24 meses	2 años
Cuotas	**$ 237.225 mensuales**	

Tabla 20

Tabla de amortización del crédito PYMES para construcción y capital de trabajo

Periodo	Capital	Interés	Cuota	K Amort	K Pendiente
0	-		-	-	5.028.000
1	185.982	51.244	237.226	185.982	4.842.018
2	187.878	49.348	237.226	373.860	4.654.140
3	189.792	47.433	237.226	563.652	4.464.348
4	191.727	45.499	237.226	755.379	4.272.621
5	193.681	43.545	237.226	949.059	4.078.941
6	195.655	41.571	237.226	1.144.714	3.883.286
7	197.649	39.577	237.226	1.342.363	3.685.637
8	199.663	37.563	237.226	1.542.026	3.485.974
9	201.698	35.528	237.226	1.743.724	3.284.276
10	203.754	33.472	237.226	1.947.477	3.080.523
11	205.830	31.396	237.226	2.153.308	2.874.692
12	207.928	29.298	237.226	2.361.235	2.666.765
13	210.047	27.179	237.226	2.571.283	2.456.717
14	212.188	25.038	237.226	2.783.470	2.244.530
15	214.350	22.875	237.226	2.997.821	2.030.179
16	216.535	20.691	237.226	3.214.356	1.813.644
17	218.742	18.484	237.226	3.433.097	1.594.903
18	220.971	16.255	237.226	3.654.068	1.373.932
19	223.223	14.003	237.226	3.877.292	1.150.708
20	225.498	11.728	237.226	4.102.790	925.210
21	227.796	9.429	237.226	4.330.586	697.414
22	230.118	7.108	237.226	4.560.704	467.296
23	232.463	4.763	237.226	4.793.168	234.832
24	234.832	2.393	237.226	5.028.000	-0

Tabla 21

de trabajo

Cálculo de la TAE del crédito PYMES para construcción y capital de trabajo

Descripción	Datos
Interés	12,23% anual
Costo Comisión	2% del valor de la operación
Intereses pagados	$ 665.420 (en los 2 años)
Costo comisión	$ 100.560 (1 vez por operación)
Total de Agios	**$ 765.980**
TAE	**14,23%** $TAE = \left[\left(1+\frac{i}{n}\right)^{n}-1\right]+\left[CSND(1-SMD)n\right]+CA+CR*NR$

4.3 Análisis Financiero

4.3.1 Supuestos

Para realizar el presente análisis financiero del proyecto de Construcción e Implementación de un Complejo Residencial orientado a personas Adultas Mayores se establecieron supuestos sobre los cuales se realizaron las proyecciones financieras.

1. Se definió un horizonte de 10 años.
2. Los flujos de fondos son anuales y ocurren al final de cada año fiscal.
3. Todos los valores se calculan sin tomar en cuenta en valor de IVA
4. Se tomó como tasa bancaria para créditos PYMES (Pequeña y Mediana Empresa) con una tasa de interés del 12,23%
5. Se tomó además como tasa referencial de costo de oportunidad del dinero el costo promedio ponderado de capital (WACC) del 8,96%.
6. El 60% del proyecto es financiado con crédito bancario.
7. Para el presente ejercicio no se incluyeron ajustes de precio por IPC (inflación).
8. Se consideró una depreciación por método lineal para todos los equipos y maquinarias que se usarán en el mantenimiento del complejo residencial (valor fijo).
9. En Ecuador existe la posibilidad de entregar las áreas comunes a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, con lo cual se ahorra el pago de prediales y como contraparte el mantenimiento a cargo de la empresa.
10. De acuerdo con la Ley de Régimen Tributario, el Impuesto a la Renta es del 25%. Sin embargo, con la reforma planteada en la Ley Orgánica Fomento Productivo (Reg.Oficial, 2018), todo proyecto de inversión nueva tiene un descuento de 3 puntos porcentuales.
11. De acuerdo con la normativa ecuatoriana, se debe cancelar a los trabajadores el 15% de participación de utilidades, los cuales se dividen en 10% al trabajador y 5% distribuidos entre las cargas familiares del trabajador.

12. Es importante mencionar que se contratará una Fiscalización externa que supervise los trabajos realizados por la constructora, conforme a las especificaciones técnicas de los Estudios y Diseños. Se ha considerado un 2,3% del costo total de la inversión.

4.3.2 Tasa de Descuento del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)

Para la tasa de descuento se ha utilizado el costo promedio ponderado del capital (WACC) detallado en la Tabla 23. Al contar con tres tipos de operaciones de financiamiento diferentes usaremos el método del promedio ponderado para calcular una tasa promedio de financiación externa, como se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22

Cálculo de la tasa de interés promedio

Producto Financiero	Monto	Tasa
Hipotecario	480.000,00	9,75%
Leasing	1.380.000,00	5,00%
Crédito PYMES	5.028.000,00	12,23%
Tasa promedio		**10.61%**

Tabla 23

Cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC)

Descripción	Dato	
Inversión total	11.480.000	(V)
Equity	4.592.000	(E)
Préstamo	6.888.000	(D)
Interés promedio	10,61%	(K_d)
Retrib. Dividendo	10,00%	(K_e)
Impuesto a la Renta para PYMES	22,00%	
$WACC = k_d * (1-t) * \left(\frac{D}{V}\right) + k_e * \left(\frac{E}{V}\right)$	**WACC 8,96%**	

4.3.3 Flujo de Caja Proyectado e Indicadores de Evaluación Financiera

En la Tabla 24 se presenta el flujo de caja proyectado a 10 años en el cual se presenta todos los rubros que han sido considerados para las dos fases del proyecto (construcción y funcionamiento del Complejo Villa Dorada), con la finalidad de estimar, planificar y gestionar la liquidez y el riesgo financiero del proyecto, asegurando que este pueda cubrir las obligaciones manteniendo la operación dentro de los márgenes de rentabilidad esperados.

En la Tabla 25 se muestra el resultado de los indicadores financieros, los cuales son resultados obtenidos del flujo de caja proyectado y permiten medir y analizar el desempeño y la viabilidad del proyecto. Esta es una herramienta por demás importante para monitorear, controlar y mejorar el rendimiento de las actividades para asegurar que se cumplan con los objetivos establecidos, maximizando los beneficios y minimizando los riesgos y costos.

Tabla 24

Flujo de caja proyectado expresado en USD

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Al cor,tado		1.400 ..000	1.400 ..000								
Con credito bancario		11.200 ..000	11.200 . .000	2.800 ..000							
Ingreso porventa		**12.600.000**	**12.600.000**	**2.800.000**							
Alquileres y Alicuotas											
Alquiler locafes comerciales		192 ..000	384 . .000	384 ..000	384 . .000	384 . .000	384 . .000	384.000	384.000	384.000	384 . .000
Alicuotas		300 ..000	600 . .000	600 ..000	600 . .000	600 . .000	600 . .000	600.000	600.000	600.000	600 . .000
Ingresos por alquileres y alicuot.as		**492.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**
TOTAL DE INGRESOS		**13.092.000**	**1.3.584.000**	**3.784.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**
Costo construcci6n		6.650 ..000	4..830 . .000								
MARGEN DE CONTRIBUCION		**6.442.000**	**8.754.000**	**3.784.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**	**984.000**
Gastos											
Sueldo		172 ..798	172 ..798	134 ..959	134 . .959	134 . .959	134 . .959	134.959	134.959	134.959	134 . .959
Alquiler oficir,a		7..200	7..200								
Comisi6n		126 ..000	126 ..000	28 ..000							
Mantenimiento		12 ..000	24 . .000	24 ..000	24 . .000	24 . .000	24 . .000	24.000	24.000	24.000	24 . .000
Servicios bi31sicos		14..400	26..400	26..400	26..400	26..400	26..400	26.400	26.400	26.400	26..400
Otros costos		48 ..000	48 . .000	48 ..000	48 . .000	48 . .000	48 . .000	48.000	48.000	48.000	48 . .000
Seguros		12 ..000	12 . .000	12 ..000	12 . .000	12 . .000	12 . .000	12.000	12.000	12.000	12 . .000
Gastos legates		10..000	10 . .000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Auditoria externa		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Fiscali.zaci6n de obra		132 ..020	132 ..020								
Depreciacione.s		414...000	464 . .000	366 ..667	166 . .667	166 . .667	166 . .667	166.667	166.667	166.667	166 . .667
Total oostos		**949.91 8**	**1.023.918**	**642.526**	**41 4.526**	**41 4.526**	**41 4.526**	**41 4.526**	**414.526**	**414.526**	**41 4.526**
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTO		**5.492.082**	**7.730.082**	**3.141.474**	**569.474**	**569.474**	**569.474**	**569.474**	**569.474**	**569.474**	**569.474**
Interes de pre.stamo		575.970	212.732								
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		**4.916.112**	**7.517.350**	**3.141.474**	**569.474**	**569.474**	**569.474**	**569.474**	**569.474**	**569.474**	**569.474**
15% Part. trabajadores		737..417	1.127 . .602	471.221	85 . .421	85.421	85 . .421	85.421	85.421	85.421	85 . .421
22% Impuesto a la rer,ta		919 . .313	1.405 . .744	587.456	106 . .492	106..492	106..492	106.492	106.492	106.492	106 . .492
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		**3.259.383**	**4.984.003**	**2.082.797**	**377.561**	**377.561**	**377.561**	**377.561**	**377.561**	**377.561**	**377.561**
(+) Depreciaci6r,		414..000	464 . .000	366 . .667	166 . .667	166 . .667	166 . .667	166.667	166.667	166.667	166 . .667
Toma de deuda	6..858.000										
Amortizacion de capital		-3 . .262.381	-3.625.619								
Inver-si6n	-11.480.000										
Valor de rescate											2.500 . .000
FLUJO NETO	**-4.622.000**	**411.001**	**1.822.384**	**2.449.464**	**544.228**	**544.228**	**544.228**	**544.228**	**544.228**	**544.228**	**3.044.228**
FLUJ0 NETO ACUMUILAD0	-4.622.000	**-4.210.999**	**-2.388.614**	**60.850**	605.078	**1..149.306**	**1..693.534**	2.237.762	**2.781..990**	**3.326.219**	6.370.447

Tabla 25

Indicadores de evaluación del proyecto

Indicador Financiero	Monto	
Tasa de actualización	8,96%	Se utilizó el WACC como tasa de descuento
VAN	$ 2.362.361	
TIR	19,6%	
PAYBACK	3 años 2 meses	$a + \frac{(A_0 - b)}{F_t}$

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Villa Dorada aborda una necesidad residencial en Guayaquil, adaptado a adultos mayores tempranos que promueve un estilo de vida activo y social. Su propuesta de valor innovadora basada en la integración de tecnología domótica y actividades comunitarias la posiciona como una solución única en el segmento y se anticipa las necesidades a futuro con entornos más inclusivos para los adultos mayores.
- Villa Dorada contribuye al bienestar de los adultos mayores mediante un enfoque ESG que incluye el uso de energía limpia, prácticas sostenibles y respetuosa con el medio ambiente y una gestión comunitaria orientada a la inclusión y la calidad de vida, promoviendo una nueva visión para las futuras generaciones.
- En los análisis de Ishikawa y AMFE resaltan los principales riesgos del proyecto, como la variabilidad de tasas de interés que requieren estrategias efectivas para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, transformando la forma en la que vivimos y envejecemos.
- El diseño y las estrategias definidas para el proyecto Villa Dorada establecen un sólido fundamento para adoptar este modelo en futuros proyectos en otras localidades.
- Con una inversión de $11,480,000 y proyecciones positivas en indicadores financieros como el VAN ($ 2.362.361) y la TIR (19,6%) el proyecto demuestra ser rentable, con un periodo de recuperación de tres años y un umbral de rentabilidad alcanzable con la venta de 48 casas.

5.2 Recomendaciones

- Crear una campaña de marketing que comunique de manera efectiva el valor agregado que ofrece Villa Dorada. Al destacar la tecnología domótica y las actividades comunitarias, se podrá enfatizar como estas características mejoran significativamente la calidad de vida de los residentes, posicionando a Villa Dorada como una opción residencial de vanguardia.
- Obtener certificaciones ambientales y sociales reconocidas a nivel internacional para validar el compromiso de Villa Dorada con la sostenibilidad y la inclusión.

- Invertir en programas de sensibilización que promuevan prácticas sostenibles y fomenten un sentido de comunidad entre residentes y empleados.
- Desarrollar un plan de gestión de riesgos financieros que incluya estrategias para reducir el impacto de fluctuaciones en las tasas de interés, como negociar tasas fijas a largo plazo o diversificar las fuentes de financiamiento.
- Implementar un sistema de monitoreo con indicadores financieros para detectar tempranamente cualquier desviación y ajustar las estrategias según sea necesario, asegurando así la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.
- Establecer vínculos estratégicos con gobiernos locales, promotores inmobiliarios y empresas de servicios que permitan compartir recursos, conocimientos y experiencias para facilitar la adaptación del proyecto a diferentes contextos.

Referencias

BID. (2018). *Panorama de envejecimiento y dependencia en América Latina y el Caribe.* BID. Obtenido de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama-deenvejecimiento-y-dependencia-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf

Cedeño, J., Alejandro Lindao, M., Ramos Holguin, J., Facuy Delgado, J., González Vizuete, K., & Portanza Chavarria, A. (2019). *Planificación estrategicas y creación de valor en las organizaciones.* Samborondon. doi:978-9978-25-207-9

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano.* McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones* (3ra edición ed.). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. doi: 978-1-4562-5663-0

Forttes Valdivia, P. (2020). *Envejecimiento y Atención a la Dependencia en Ecuador.* Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 2024, de https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2021/03/Envejecimiento-y-atencion-a-la-dependencia-en-Ecuador.pdf

Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión del Talento Humani.* Madrid: Pearson Education.

González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. (2019). *Manual Práctico de Planeación Estratégica.* Madrid - Buenos Aires - México - Bogotá: Díaz de Santos. doi:978-84-9052-270-7

INEC. (2022). *Censo Ecuador 2022*. Obtenido de https://censoecuador.ecudatanalytics.com/

INEC. (2024). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/

Nacional, A. (28 de Febrero de 2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, ROS 151, Feb2020.* Quito. Obtenido de https://1drv.ms/b/c/3cec28a651201972/EXozP5XH9ZtFtlQBC2Wyh9cBFZouZJb7TfNge3AihZmwBA?e=QDwKbf

OMS. (1 de octubre de 2024). Envejecimiento y salud. *Envejecimiento y salud*. Obtenido de https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios.* Obtenido de https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/268/Generacion-de-modelos-de-negocio-_Alex_Osterwalder.pdf

Pacífico. (2024). Obtenido de Banco del Pacífico: https://www.bancodelpacifico.com/personas/creditos/viviendas/hipoteca-pacifico

Ramirez Díaz, J. A. (2019). *Evaluación financiera de proyectos.* Bogotá: Ediciones de la U. doi:978-958-792-019-2

Reg.Oficial. (2018). Obtenido de Servicios de Rentas Internas

Ríos Insua, D., & Naeiro Flores, R. (2022). *¿Qué sabemos de analisis de riesgos?* Madrid: Editorial Catarata - CSIC.

Rosales, A. (2009). *Análisis de modos y efectos de fallas potenciales (AMEF).* Argentina: Santa Fe. Obtenido de https://0310s134y-y-https-elibro-net.proxy.uide.edu.ec/es/ereader/uide/31377?page=5.

Santander, U. (01 de 12 de 2021). *Santander Open Academy*. Obtenido de https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html

Stachú, W. (2007). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa.* Argentina: Santa Fe. Obtenido de https://0310s134y-y-https-elibro-net.proxy.uide.edu.ec/es/ereader/uide/31400?page=5

Supercias. (1999). *Ley de Compañias.* https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/index.htm.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2023). *Administración Estratégica.* McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://www.ebooks7-24.com:443/?il=31450

Véroli, D. D. (2008). *Arquitectura y Envejecimiento, un Hábitat Inclusivo.* Argentina: Nobuko.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2021). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos* (15va edición ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Yeung, A., & Ulrich, D. (2020). *Reinventando la organización: Cómo crear mayor valor en mercados en constante evolución.* España: LID Editorial Empresarial.

Apéndice A. Modelo de Negocio CANVAS

Modelo de Negocio Canvas

Diseñado para: Complejo Residencial "VILLA DORADA"

Diseñado por: Konny Chan Fong, Yessenia Navarrete, María Fernanda Pacheco, Barbara Tamayo y Ruth Yagual

Fecha: 20-10-2024

Versión: 1.0

8. Socios clave

- Constructora y Proveedores de Materiales
- Inversionistas privados e Instituciones Financieras
- Socios de la empresa
- Municipalidades y Entidades Gubernamentales
- Empresas de Energías Renovables y Sostenibilidad
- Empresas de Domótica y Tecnología
- Empresas de Marketing
- Profesionales de servicios de salud
- Proveedores de Servicios de Mantenimiento y Seguridad
- Proveedores de Servicios Médicos y Asistenciales
- Proveedores de servicios de actividades recreativas y culturales

7. Actividades esenciales

1. Diseño y Construcción del Complejo Residencial:
   - Desarrollo del Diseño Arquitectónico
   - Construcción de Áreas Comunes y Locales Comerciales
   - Implementación de Energía Renovable

2. Gestión de Permisos y Regulaciones:
   - Tramitación de Permisos de Construcción
   - Cumplimiento de Normativas Medioambientales

3. Marketing y Ventas:
   - Implementación de oficinas de asesoramiento y ventas
   - Desarrollo de Campañas de Marketing convencional y digital
   - Participación en Ferias Inmobiliarias y comunitarias
   - Organización de Visitas a Casas Modelo

4. Relaciones con Clientes y Residentes
   - Gestión de Atención Personalizada:
   - Uso de CRM (Customer Relationship Management)
   - Administración de App para residentes de Villa Dorada

5. Finanzas y Administración del Proyecto:
   - Gestión de Financiamiento
   - Monitoreo de Indicadores Financieros
   - Control de Costos y Presupuestos

6. Operación y Mantenimiento del Complejo:
   - Contratación de Personal de Mantenimiento y Servicios
   - Gestión de Servicios para Residentes

7. Innovación y Sostenibilidad:
   - Implementación de Domótica
   - Monitoreo de Energía y Sostenibilidad

8. Alianzas Estratégicas:
   - Establecimiento de Alianzas con Proveedores Clave

6. Recursos básicos

1. Infraestructura y Terreno:
- Terreno Estratégico: zona periférica de Guayaquil,
- Infraestructura Física: desarrollo de 100 viviendas diseñadas para adultos mayores tempranos, áreas comunes (gimnasio, spa, áreas verdes, piscinas, locales comerciales) y servicios de mantenimiento.

2. Capital Financiero:
- Financiamiento Bancario (60%) y Propio (40%): El capital financiero es clave para cubrir los costos de construcción, operación y marketing iniciales.
- Inversiones en Energías Renovables: Parte del financiamiento se destinará a la implementación de paneles solares y sistemas de energía renovable que no solo mejorarán la sostenibilidad del proyecto, sino que también reducirán los costos operativos a largo plazo.

3. Equipo de Trabajo y Know-How:
- Equipo de Arquitectura y Diseño
- Equipo de Marketing y Ventas
- Gerente de Proyecto y Gerente de Ventas
- Personal de Mantenimiento y Servicios:

4. Tecnología y Domótica:
- Comodidad y seguridad, al permitir el control remoto de luces, electrodomésticos y sistemas de seguridad.
- Facilita la monitorización de la salud y el bienestar, mejorando la autonomía de los residentes

5. Red de Socios Claves:
- Alianzas con Bancos e Inversionistas: Los bancos que otorgarán financiamiento y los inversionistas que aportan capital son recursos clave para el desarrollo del proyecto, ya que proveen el respaldo económico necesario.
- Instituciones de Salud y Bienestar: Se buscarán alianzas con proveedores de servicios médicos y de bienestar que puedan ofrecer asistencia a los residentes de Villa Dorada, ya sea a través de centros médicos o convenios con profesionales de la salud.

6. Relaciones con Clientes y Residentes:
- Base de Datos y CRM (Customer Relationship Management): Para gestionar las relaciones con los compradores y residentes de manera efectiva, es necesario un sistema de CRM que permita hacer un seguimiento de las ventas, el servicio postventa y las necesidades específicas de los residentes.
- Atención Personalizada: El trato personalizado durante la fase de ventas y la postventa será un recurso clave para garantizar la satisfacción de los clientes y promover la recomendación del proyecto.
- App informativa para residentes de Villa Dorada

1. Oferta de valor

- Un complejo residencial diseñado y adptado a las necesidades de los adultos mayores, donde pueden vivir y disfrutar con seguridad dentro de un entorno protegido, tranquilo y cómodo.

- Acceso a servicios de calidad con instalaciones modernas como gimnasio, piscina, spa y áreas verdes que fomentan un estilo de vida activo y saludable.

- Diseños arquitectónicos modernos y personalizados con dos prototipos de casas con diferentes configuraciones que mejor se adapte a las preferencias y necesidades

- Un enfoque en la creación de un sentido de comunidad a través de actividades diarias y eventos recreativos y culturales que promueven la socialización y el compañerismo.

- Ofrece servicios adicionales de acceso a la atención médica básica y actividades programadas que garantizan el bienestar y la salud de los residentes.

4. Relación con clientes

Los clientes de Villa Dorada, que consisten en adultos mayores tempranos, esperan una relación personalizada, confiable y cercana que les brinde seguridad y bienestar en su nuevo hogar donde se sientan respaldados de encontrar asistencia para resolver sus necesidades cuando lo requieran .

- Atención Personalizada
- Soporte Continuo
- Confianza y Transparencia
- CRM
- Online (Web, app de la comunidad, y plataformas sociales)

3. Canales de distribución

- Eventos de Lanzamiento para dar a conocer el proyecto y el concepto propuesto
- Oficina de Asesoramiento, donde los potenciales clientes pueden acercarse para brindar la asesoría para ser parte del complejo de Villa Dorada
- Ferias Inmobiliarias: eventos y ferias del sector inmobiliario.
- Eventos Comunitario como ferias, talleres y actividades comunitarias
- Visitas Guiadas a las casas modeles y el complejo
- Redes Sociales: Facebook e Instagram, creando una comunidad digital y generar contenido atractivo para los adultos mayores y sus familiares.
- Asesoramiento Personalizado a través del contacto directo con asesores de ventas y personal del complejo que puedan responder a sus preguntas y brindar orientación sobre su futuro hogar.
- Publicidad Local a través de publicidad en medios locales dirigido al target identificado para promocionar el proyecto y atraer a clientes potenciales.
- Relaciones Públicas estableciendo vínculos con agentes inmobiliarios y profesionales de los sectores de nuestro target que pueden referir clientes interesados.
- Comunicación Continua con boletines electrónicos y redes sociales para mantener a los clientes informados sobre nuevas actividades y avances en el proyecto, lo que refuerza la conexión entre los canales online y offline.
- Seguimiento Personalizado: Los contactos obtenidos a través de eventos y redes sociales se manejan mediante un sistema CRM, donde el equipo de ventas puede dar seguimiento a las consultas y ofrecer atención personalizada.

2. Segmentos de mercado

. **Edad**: de 55 y 75 años.

. **Geografía**: Principalmente dirigido a personas que viven en Guayaquil y áreas cercanas, aunque también puede atraer a personas de otras ciudades que buscan retirarse en un lugar con un clima cálido y amigable.

. **Ingresos**: estables, de negocios,pensiones, ahorros y/o inversiones. Pertenecen a un segmento socioeconómico medio-alto y alto

. **Estilo de Vida**: buscan mantener una vida activa, con una buena calidad de vida y disfrute de la independencia.

. **Estado de Salud**: Generalmente con buena salud, pero comienzan a tener preocupaciones sobre el bienestar físico a largo plazo.

. **Necesidad**: Seguridad, tranquilidad, comodidad, mantenerse activos físicamente, interacción Social, e independencia. Necesitan un entorno que no sea un geriátrico, pero que ofrezca asistencia o acceso rápido a servicios de salud si fuera necesario.

. Cuidado y Mantenimiento vivienda y espacios comunes

.

9. Estructura de costes

Inversión Total		**$11.480.000**
Construcción viviendas e instalaciones	10.350.000	
Equipamiento	1.130.000	

Gasto Operativo y Administrativo de Construcción (por 2 años)		**$830.000**
Sueldos	172.000	
Comisiones	126.000	
Servicios profesionales	132.000	
Intereses	400.000	

Gasto Operativo y Administrativo de Operación (Anual)		**$433.500**
Sueldos	134.000	
Servicios básicos	26.000	
Mantenimiento general	84.000	
Servicios profesionales	11.500	
Depreciación	166.000	
Seguros	12.000	

5. Ingresos estimados

Ingreso por ventas de casas		**$28.000.000**
Ingreso por ventas 1er año	14.000.000	
Ingreso por ventas 2do año	14.000.000	

Ingreso los alquiles y alicuotas		**$728.000**
Alquiler de locales	240.000	
Alicuotas corrientes y extraordinarias	420.000	
Servicios especiales	20.000	
Venta de publicidad	48.000	

Apéndice B. Análisis FODA

Tabla B1

Fortaleza

ORD.	Factores, recursos o características internas positivas que posee la Institución
F1	Zona geográfica privilegiada por el clima
F2	Experiencia en el país de desarrollo en el área de la construcción urbanística
F3	Personal Calificado en el Sector de Servicios para Adultos Mayores
F4	Tecnología de vanguardia para el cuidado y prevención de la salud
F5	Red de contactos en el sector de salud y bienestar
F6	Cultura laboral orientada al servicio y empatía
F7	Facilidades de acceso a créditos y financiamiento
F8	Mercado objetivo definido
F9	Sector de la construcción en crecimiento, opción de seleccionar el socio estratégico
F10	IVA diferenciado para el sector de la construcción
F11	Uso de tecnología para promocionar el proyecto

Tabla B2

Debilidades

ORD.	Factores, recursos o características internas negativas que posee la Institución
D1	Altos costos del proyecto, sobre todo de mantenimiento de los servicios
D2	Limitado al segmento de adultos mayores independientes
D3	Idiosincrasia cultural de cuidar a los adultos mayores en casa
D4	Dependencia del poder adquisitivo de los adultos mayores (alícuotas)
D5	Resistencia al cambio del estilo de vida
D6	No existe un marco legal
D7	Limitado acceso de financiamiento a los adultos mayores para compra de casas
D8	Incremento del costo de vida de los adultos mayores
D9	Poco interés inicial del proyecto

Tabla B3

Oportunidades

ORD.	Todos aquellos eventos del entorno potencialmente favorables para la institución que de ocurrir o presentarse, deben ser aprovechados
O1	Disponibilidad de terrenos en áreas recomendados por los médicos
O2	Idea novedosa
O3	Mercado desatendido
O4	Incremento del número de adultos mayores (supervivencia)
O5	Poca competencia directa en el segmento de atención para adultos mayores tempranos (Independientes)
O6	Interés creciente en mejorar la calidad de vida de los adultos mayores
O7	Interés en Inversiones Inmobiliarias Innovadoras
O8	Posibilidad de Alianzas Estratégicas con el Sector Salud
O9	Posicionamiento como Proyecto Modelo en el país

Tabla B4

Amenazas

ORD.	Todos aquellos eventos del entorno desfavorables para la institución que de ocurrir o presentarse complicarían el desempeño y retrasarían su desarrollo
A1	Cambios en leyes y reglamentaciones que impidan el desarrollo del proyecto
A2	Impacto por crisis económicas en el país
A3	Incertidumbre en la Regulación de Proyectos para Adultos Mayores
A4	Posibles pandemias
A5	Dependencia de Proveedores de Servicios Especializados
A6	Problemas de Seguridad en el Entorno
A7	Fluctuación de los Precios de Materiales y Mano de Obra

Tabla B5

Fortalezas Priorizadas

ORD.	Factores, recursos o características internas positivas que posee la Institución	PRIORIZACIÓN		
		ALTA	MEDIA	BAJA
F1	Zona geográfica privilegiada por el clima	X		
F2	Experiencia en el país de desarrollo en el área de la construcción urbanística		X	
F3	Personal Calificado en el Sector de Servicios para Adultos Mayores	X		
F4	Tecnología de vanguardia para el cuidado y prevención de la salud	X		
F5	Red de contactos en el sector de salud y bienestar			X
F6	Cultura laboral orientada al servicio y empatía			X
F7	Facilidades de acceso a créditos y financiamiento	X		
F8	Mercado objetivo definido	X		
F9	Sector de la construcción en crecimiento, opción de seleccionar el socio estratégico			X
F10	IVA diferenciado para el sector de la construcción		X	
F11	Uso de tecnología para promocionar el proyecto			X

Tabla B6

Debilidades Priorizadas

ORD.	Factores, recursos o características internas negativas que posee la Institución	PRIORIZACIÓN		
		ALTA	MEDIA	BAJA
D1	Altos costos del proyecto, sobre todo de mantenimiento de los servicios	X		
D2	Limitado al segmento de adultos mayores independientes		X	
D3	Idiosincrasia cultural de cuidar a los adultos mayores en casa			X
D4	Dependencia del poder adquisitivo de los adultos mayores (alícuotas)	X		
D5	Resistencia al cambio del estilo de vida			X
D6	No existe un marco legal			X
D7	Limitado acceso de financiamiento a los adultos mayores para compra de casas	X		
D8	Incremento del costo de vida de los adultos mayores			X
D9	Poco interés inicial del proyecto		X	

Tabla B7

Oportunidades Priorizadas

ORD.	Todos aquellos eventos del entorno potencialmente favorables para la institución que de ocurrir o presentarse, deben ser aprovechados	PRIORIZACIÓN		
		ALTA	MEDIA	BAJA
O1	Disponibilidad de terrenos en áreas recomendados por los médicos	X		
O2	Idea novedosa			X
O3	Mercado desatendido	X		
O4	Incremento del número de adultos mayores (supervivencia)		X	
O5	Poca competencia directa en el segmento de atención para adultos mayores tempranos (Independientes)	X		
O6	Interés creciente en mejorar la calidad de vida de los adultos mayores	X		
O7	Posicionamiento como Proyecto Modelo en el país	X		

Tabla B8

Amenazas Priorizadas

ORD.	Todos aquellos eventos del entorno desfavorables para la institución que de ocurrir o presentarse complicarían el desempeño y retrasarían su desarrollo	PRIORIZACIÓN		
		ALTA	MEDIA	BAJA
A1	Cambios en leyes y reglamentaciones que impidan el desarrollo del proyecto			X
A2	Impacto por crisis económicas en el país		X	
A3	Incertidumbre en la Regulación de Proyectos para Adultos Mayores		X	
A4	Posibles pandemias	X		
A5	Dependencia de Proveedores de Servicios Especializados	X		
A6	Problemas de Seguridad en el Entorno		X	
A7	Fluctuación de los Precios de Materiales y Mano de Obra	X		

Tabla B9

Matriz de Correlación F-O

Oportunidades Priorizadas		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN: En que grado la fortaleza **F** nos permitiría aprovechar la oportunidad **O** **ALTA =** 5 **BAJA =** 1 **MEDIA =** 3 **NULA =** 0 Fortalezas Priorizadas		Mercado desatendido	Poca competencia directa en el segmento de atención para adultos mayores tempranos	Interés creciente en mejorar la calidad de vida de los adultos mayores	Disponibilidad de terrenos en áreas recomendados por los médicos	Idea novedosa	Incremento del número de adultos mayores (supervivencia)	Posicionamiento como Proyecto Modelo en el país	**TOTAL**
F1	Zona geográfica privilegiada por el clima	3	5	1	0	0	3	0	**12**
F2	Experiencia en desarrollo en el área de la construcción urbanística	3	0	1	5	5	1	5	**20**
F3	Personal Calificado en el Sector de Servicios para Adultos Mayores	5	3	3	0	5	5	3	**24**
F4	Tecnología de vanguardia para el cuidado y prevención de la salud	0	0	1	5	5	0	1	**12**
F5	Red de contactos en el sector de salud y bienestar	5	5	0	0	3	0	5	**18**
F6	Cultura laboral orientada al servicio y empatía	1	1	0	5	0	0	0	**7**
F7	Facilidades de acceso a créditos y financiamiento	1	0	0	5	1	0	3	**10**
F8	Mercado objetivo definido	0	1	3	0	5	1	0	**10**
F9	Sector de la construcción en crecimiento, opción de seleccionar el socio estratégico	0	3	0	3	0	0	0	**6**
F10	IVA diferenciado para el sector de la construcción	0	0	1	1	0	0	1	**3**
F11	Uso de tecnología para promocionar el proyecto	1	0	3	1	5	3	5	**18**
	TOTAL	**19**	**18**	**13**	**25**	**29**	**13**	**23**	**140**

Tabla B10

Matriz de Correlación D-A

	Amenazas Priorizadas	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN: En que grado la debilidad **D** nos hace vulnerables a la amenaza **A** **ALTA =** 5 **BAJA =** 1 **MEDIA =** 3 **NULA =** 0		Cambios en leyes y reglamentaciones que impidan el	Impacto por crisis económicas en el país	Incertidumbre en la Regulación de Proyectos para Adultos	Posibles pandemias	Dependencia de Proveedores de Servicios Especializados	Problemas de Seguridad en el Entorno	Fluctuación de los Precios de Materiales y Mano de Obra	**TOTAL**
Debilidades priorizadas									
D1	Altos costos del proyecto, sobre todo de mantenimiento de los servicios	3	5	1	1	0	0	5	15
D2	Limitado al segmento de adultos mayores independientes	0	0	3	3	3	1	0	**10**
D3	Idiosincrasia cultural de cuidar a los adultos mayores en casa	0	3	3	3	5	0	0	**14**
D4	Dependencia del poder adquisitivo de los adultos mayores (alícuotas)	1	5	1	3	3	3	0	16
D5	Resistencia al cambio del estilo de vida	0	1	0	1	5	0	0	**7**
D6	No existe un marco legal	5	1	5	0	0	0	0	**11**
D7	Limitado acceso de financiamiento a los adultos mayores para compra de casas	5	5	0	1	3	0	0	**14**
D8	Incremento del costo de vida de los adultos mayores	0	5	1	5	5	0	0	16
D9	Poco interés inicial del proyecto	0	1	5	5	0	0	0	11
	TOTAL	**14**	26	**19**	**22**	**24**	**4**	5	114

Tabla B11

Matriz de Correlación F-A

AMENAZAS PRIORIZADAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN: En que grado la fortaleza **F** nos permitiría neutralizar la amenaza A **ALTA** = 5 **BAJA** = 1 **MEDIA** = 3 **NULA** = 0		Cambios en leyes y reglamentaciones que impidan el desarrollo del proyecto	Impacto por crisis económicas en el país	Incertidumbre en la Regulación de Proyectos para Adultos	Posibles pandemias	Dependencia de Proveedores de Servicios Especializados	Problemas de Seguridad en el Entorno	Fluctuación de los Precios de Materiales y Mano de Obra	**TOTAL**
Fortalezas Priorizadas									
F1	Zona geográfica privilegiada por el clima	0	0	0	1	0	0	0	**1**
F2	Experiencia en el país de desarrollo en el área de la construcción urbanística	0	0	0	0	0	0	5	**5**
F3	Personal Calificado en el Sector de Servicios para Adultos Mayores	1	3	3	3	5	1	0	**16**
F4	Tecnología de vanguardia para el cuidado y prevención de la salud	0	0	0	5	5	0	0	**10**
F5	Red de contactos en el sector de salud y bienestar	0	0	1	5	5	0	0	**11**
F6	Cultura laboral orientada al servicio y empatía	0	0	5	0	0	0	0	**5**
F7	Facilidades de acceso a créditos y financiamiento	5	3	0	0	0	0	3	**11**
F8	Mercado objetivo definido	3	0	3	1	0	0	0	**7**
F9	Sector de la construcción en crecimiento, opción de seleccionar el socio estratégico	5	1	0	0	0	0	5	**11**
F10	IVA diferenciado para el sector de la construcción	5	1	0	0	0	0	5	**11**
F11	Uso de tecnología para promocionar el proyecto	1	0	0	0	1	0	0	**2**
	TOTAL	**20**	**8**	**12**	**15**	**16**	**1**	**18**	**90**

Tabla B12

Matriz de Correlación F-A

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN: En que grado la fortaleza **F** nos permitiría neutralizar la amenaza A **ALTA =** 5 **BAJA =** 1 **MEDIA =** 3 **NULA =** 0		Disponibilidad de terrenos en áreas recomendados por los médicos	Idea novedosa	Mercado desatendido	Incremento del número de adultos mayores (supervivencia)	Poca competencia directa en el segmento de atención para adultos mayores tempranos	Interés creciente en mejorar la calidad de vida de los adultos mayores	Posicionamiento como Proyecto Modelo en el país	**TOTAL**
Debilidades Priorizadas									
D1	Altos costos del proyecto, sobre todo de mantenimiento de los servicios	3	0	0	0	1	1	0	**5**
D2	Limitado al segmento de adultos mayores independientes	1	3	3	5	5	1	0	**18**
D3	Idiosincrasia cultural de cuidar a los adultos mayores en casa	0	3	3	3	3	1	0	**13**
D4	Dependencia del poder adquisitivo de los adultos mayores (alícuotas)	1	1	1	3	0	1	0	**7**
D5	Resistencia al cambio del estilo de vida	0	1	3	3	0	3	0	**10**
D6	No existe un marco legal	0	3	1	1	1	0	0	**6**
D7	Limitado acceso de financiamiento a los adultos mayores para compra de casas	3	1	1	1	1	0	1	**8**
D8	Incremento del costo de vida de los adultos mayores	0	0	0	0	0	1	1	**2**
D9	Poco interés inicial del proyecto	3	1	1	3	1	1	1	**11**
	TOTAL	**11**	**13**	**13**	**19**	**12**	**9**	**3**	**80**

Tabla B13

Matriz de Síntesis Estratégica

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	**FA**	**FO**
	F Personal Calificado en el Sector de Servicios para Adultos Mayores	**F** Experiencia en el país de desarrollo en el área de la construcción urbanística
	F Tecnología de vanguardia para el cuidado y prevención de la salud	**F** Personal Calificado en el Sector de Servicios para Adultos Mayores
	F Red de contactos en el sector de salud y bienestar	**F** Red de contactos en el sector de salud y bienestar
	F Facilidades de acceso a créditos y financiamiento	**F** Uso de tecnología para promocionar el proyecto
	F Sector de la construcción en crecimiento, opción de seleccionar el socio estratégico	
	F IVA diferenciado para el sector de la construcción	**O** Disponibilidad de terrenos en áreas recomendados por los médicos
		O Idea novedosa
	A Cambios en leyes y reglamentaciones que impidan el desarrollo del proyecto	**O** Posicionamiento como Proyecto Modelo en el país
	A Posibles pandemias	
	A Dependencia de Proveedores de Servicios Especializados	
	A Fluctuación de los Precios de Materiales y Mano de Obra	
DEBILIDADES	**DA**	**DO**
	D Altos costos del proyecto, sobre todo de mantenimiento de los servicios	**D** Limitado al segmento de adultos mayores independientes
	D Idiosincrasia cultural de cuidar a los adultos mayores en casa	**D** Idiosincrasia cultural de cuidar a los adultos mayores en casa
	D Dependencia del poder adquisitivo de los adultos mayores (alícuotas)	**D** Resistencia al cambio del estilo de vida
	D Limitado acceso de financiamiento a los adultos mayores para compra de casas	**D** Poco interés inicial del proyecto
	D Incremento del costo de vida de los adultos mayores	
	A Impacto por crisis económicas en el país	**O** Idea novedosa
	A Incertidumbre en la Regulación de Proyectos para Adultos Mayores	**O** Mercado desatendido
	A Posibles pandemias	**O** Incremento del número de adultos mayores (supervivencia)
	A Dependencia de Proveedores de Servicios Especializados	**O** Poca competencia directa en el segmento de atención para adultos mayores tempranos (Independientes)

Apendice D - Análisis de Modo de Fallos y Efectos (AMFE)

Tabla D1

AMFE DE PROYECTO [X]	AMFE DE PROCESO [ ]	DENOMINACIÓN DEL COMPONENTE / PARTE DEL PROCESO	CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN DEL COMPONENTE	HOJA: 1
NOMBRE Y DPTO DE LOS PARTICIPANTES Y/O PROVEEDOR: GERENTE DE PROYECTO Y GERENTE DE CADA DEPARTAMENTO		COORDINADOR: (NOMBRE / DEPARTAMENTO) GERENTE DE PROYECTO Y GERENTE DE CADA DEPARTAMENTO	MODELO O SISTEMA O FABRICACIÓN: CONSTRUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UNA URBANIZACIÓN	FECHA INICIO: 01/11/2024 FECHA REVISIÓN: 01/12/2024 SITUACIÓN DE MEJORA

OPERACIÓN O FUNCIÓN	FALLO NÚMERO	FALLOS POTENCIALES			ESTADO ACTUAL					ACCIÓN CORRECTORA	RESPONSABLE	PLAZO	ACCIONES IMPLANTADAS				
		MODOS DE FALLO	EFECTOS	CAUSAS DEL MODO DE FALLO	MEDIDAS DE ENSAYO Y CONTROL PREVISTAS	Probabilidad	Gravedad	Detección	NPR=NÚMERO DE PROBABILIDAD DE RIESGO					Probabilidad	Gravedad	Detección	NPR=NÚMERO PROBABILIDAD DE RIESGO
5.- Construcción	5.1	Retraso en la entrega de materiales	Aumento de costos en construcción	Problemas con proveedores	Tener proveedores de respaldo y política de reembolso	7	9	6	378				Tener proveedores de respaldo y política de reembolso	3	3	2	18
	5.2		Obras paralizadas, incumplimiento de plazos	Cronograma mal detallado, condiciones climáticas adversas	Verificar las holguras del cronograma y hacer reprogramación de actividades	7	8	2	112				Verificar las holguras del cronograma y hacer reprogramación de actividades	3	3	1	9
	5.3	Defectos estructurales	Riesgo para la seguridad (cortocircuitos, derrumbes)	Cálculos erróneos, Uso de materiales de baja calidad	Ninguna	2	9	2	36	Liberar trabajos que cumplan con normas de calidad	Gerente de Ingeniería e infraestructura	2-3 días	Liberar trabajos que cumplan con normas de calidad	1	4	1	4
	5.4		Costos de reparación elevados	Falta de supervisión durante la construcción	Fiscalizar obra rigurosamente	2	10	6	120				Fiscalizar obra rigurosamente	1	2	1	2
6.- Administración	6.1	Retrasos en la resolución de incidencias	Pérdida de credibilidad	Mala gestión de reclamos	Implementar sistema de gestión de calidad, capacitación del personal	3	9	7	189				Implementación de un sistema de gestión de calidad, capacitación del personal	1	2	1	2
	6.2		Reclamos de residentes	Procesos administrativos ineficientes	Ninguna	3	3	2	18	Crear registros de reclamos y cronograma de soluciones	Asistente Administrativa	10 días	Crear registros de reclamos y cronograma de soluciones	1	1	2	2
	6.3	Conflictos entre vecinos	Deterioro del ambiente comunitario	Falta de comunicación	Implementar canales de comunicación abiertos y mediación de conflictos	4	8	6	192				Implementar canales de comunicación abiertos y mediación de conflictos	4	1	1	4
	6.4		Disminución de la calidad de vida	Diferencias culturales	Ninguna	4	3	7	84	Realizar reuniones cada 2 semanas para tratar temas generales de manera asertiva	Asistente Administrativa	15 días	Realizar reuniones cada 2 semanas para tratar temas generales de manera asertiva	4	1	1	4
7.- Mantenimiento	7.1	Deterioro de las áreas verdes	Aspecto desagradable, riesgo de accidentes	Negligencia en la limpieza	Ninguna	2	5	5	50	Tener personal disponible que haga limpieza regularmenre	Gerente de Operacaiones	1 mes	Tener personal disponible que haga limpieza regularmenre	2	2	1	4
	7.2		Proliferación de insectos y roedores	Fumigación escasa o nula	Contactar a empresas especializadas en exterminación de plagas	2	8	7	112				Contactar a empresas especializadas en exterminación de plagas	2	2	1	4
	7.3	Daños en las estructuras	Riesgo de colapso, lesiones	Falta de mantenimiento preventivo	Ninguna	1	9	5	45	Ejecutar correctamente el plan de mantenimiento	Gerente de Operacaiones	1 mes	Ejecutar correctamente el plan de mantenimiento	1	6	3	18
	7.4		Infiltraciones de agua	Uso de materiales de baja calidad	Ninguna	1	7	2	14	Crear un plan de mantenimiento a largo plazo donde contemple el deterioro de las instalaciones	Gerente de Operacaiones	3 semanas	Crear un plan de mantenimiento a largo plazo donde contemple el deterioro de las instalaciones	1	5	1	5
	7.5	Fallas de servicios básicos	Dificultad para realizar tareas diarias	Falta de electricidad por sobrecarga eléctrica, cableado defectuoso	Capacitar al personal en seguridad e inspeccionar periódica de equipos	4	10	3	120				Capacitar al personal en seguridad e inspeccionar periódica de equipos	1	5	2	10
	7.6		Contaminación del agua y baja presión del agua	Falta de limpieza de equipos y tratamiento de agua	Ninguna	4	9	2	72	Ejecutar correctamente el plan de manteimiento preventivo	Gerente de Operacaiones	1 mes	Ejecutar correctamente el plan de manteimiento preventivo	1	4	3	12

Apéndice E - Descripción del Cargo y Perfil por Competencias

Gerente de Ingeniería e Infraestructura

Datos de Identificación

Área: Ingeniería e Infraestructura

Supervisado por: Gerente General

Supervisa a: Supervisor de Seguridad Ocupacional, Fiscalizador

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título universitario en Ingeniería Civil, Arquitectura o afines. Especialización en gestión de proyectos de construcción.

Experiencia laboral: Mínimo 5 años de experiencia en proyectos de construcción, preferentemente en complejos habitacionales, geriátricos o infraestructuras adaptadas para la tercera edad.

Misión

Planificar, coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con la ingeniería y la infraestructura en el proyecto, garantizando que los aspectos técnicos, constructivos y de infraestructura del proyecto se ejecuten conforme a los plazos, presupuestos y estándares de calidad establecidos, con especial enfoque en las necesidades y seguridad de los futuros residentes.

Descripción Funcional

- Planificar, coordinar y supervisar el desarrollo de todas las actividades de construcción e infraestructura, desde la fase inicial hasta la entrega final.
- Supervisar la ejecución de obras de ingeniería civil, electricidad, fontanería, climatización y demás instalaciones necesarias en el complejo habitacional.

- Garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos y el control de los costos del proyecto.
- Coordinar con arquitectos y diseñadores la creación de espacios habitacionales, comunes y áreas recreativas que sean accesibles y cómodos para personas mayores, considerando aspectos como accesibilidad, seguridad y confort.
- Asegurarse de que los diseños cumplan con las normativas de accesibilidad universal, como rampas, pasillos amplios, ascensores, entre otros.
- Asegurar el cumplimiento de las normativas locales e internacionales sobre construcción y accesibilidad para personas de la tercera edad.
- Supervisar que el proyecto cumpla con las leyes y regulaciones en términos de seguridad, calidad y medio ambiente.
- Dirigir y coordinar el equipo de ingenieros y técnicos de infraestructura, garantizando que cuenten con los recursos y la capacitación adecuada.
- Proveer liderazgo y motivación al equipo, promoviendo el trabajo colaborativo y la resolución eficiente de problemas.
- Negociar con proveedores y contratistas de materiales y servicios para asegurar la calidad, el costo y el tiempo de entrega.
- Asegurar que los contratistas cumplan con los estándares de calidad y seguridad exigidos.
- Administrar el presupuesto de construcción, controlando los costos y proponiendo soluciones para optimizar los recursos financieros.
- Informar periódicamente a la dirección sobre el avance del proyecto y los posibles ajustes presupuestarios.
- Supervisar el mantenimiento y la operación de las infraestructuras una vez entregado el complejo, identificando áreas de mejora y gestionando el seguimiento necesario.

Competencias

Tabla C1

Competencias del cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Gestión del Tiempo	Gestión de Proyectos	Dirección de equipos
Toma de decisiones	Gestión de proveedores	Planificación y coordinación
Adaptación	Control de calidad	Comunicación
Trabajo en equipo	Conocimiento de normativas	

Gerente de Marketing y Ventas

Datos de Identificación

Área: Ventas y Marketing

Supervisado por: Gerente General

Supervisa a: Asesor de ventas

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título universitario en Marketing, Comunicación, Administración de Empresas o áreas afines. Se valorará un MBA o estudios de posgrado en Marketing o Gestión Comercial.

Experiencia laboral: Mínimo 5 años de experiencia en posiciones de liderazgo en Marketing, preferiblemente en el sector inmobiliario o en proyectos residenciales.

Misión

Diseñar, implementar y gestionar estrategias de marketing integrales que impulsen la promoción y ventas de Villa Dorada, asegurando su posicionamiento como el complejo residencial líder para adultos mayores tempranos. El Gerente de Marketing será responsable de fortalecer la marca de Villa Dorada, generar demanda y contribuir al cumplimiento de los objetivos de ventas del proyecto.

Descripción Funcional

- Crear y ejecutar un plan de marketing alineado con la misión, visión y valores de Villa Dorada.
- Identificar y analizar tendencias del mercado y de los consumidores para desarrollar estrategias de posicionamiento efectivas.
- Diseñar campañas promocionales que destaquen las ventajas competitivas de Villa Dorada y resuenen con el público objetivo.
- Desarrollar y mantener la identidad de la marca Villa Dorada, asegurando una comunicación coherente en todos los canales.
- Supervisar la creación de contenidos para plataformas digitales, impresas y audiovisuales que promuevan la marca y generen interés en el proyecto.
- Gestionar la relación con agencias externas de publicidad, diseño y relaciones públicas para garantizar la ejecución efectiva de las campañas.
- Planificar y ejecutar estrategias de marketing digital, incluyendo SEO, SEM, marketing en redes sociales y campañas de email marketing.
- Monitorear y analizar el desempeño de las campañas digitales, ajustando tácticas para maximizar el retorno de inversión (ROI).

- Realizar investigaciones de mercado para identificar oportunidades de crecimiento y entender mejor las necesidades y preferencias del público objetivo.
- Analizar la competencia y adaptar las estrategias de marketing para mantener la ventaja competitiva de Villa Dorada.
- Colaborar estrechamente con el Gerente de Ventas para desarrollar estrategias de generación de leads y conversión de clientes.
- Crear materiales de marketing y herramientas de ventas que respalden al equipo de ventas en la captación de clientes potenciales.
- Elaborar y gestionar el presupuesto del departamento de marketing, asegurando una asignación eficiente de los recursos.
- Establecer KPIs claros para medir la efectividad de las campañas de marketing y reportar los resultados a la alta dirección.

Competencias del Cargo

Tabla C2

Competencias del cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Liderazgo	Creatividad e innovación	Branding
Comunicación efectiva	Análisis de mercado	Marketing digital
Innovación y creatividad	Gestión de presupuestos	Gestión de campañas publicitarias
Pensamiento estratégico		

Gerente de Operaciones

Datos de Identificación

Área o departamento: Operaciones

Supervisado por: Gerente General

Supervisa a: Coordinador Actividades recreativas, Auxiliar de Mantenimiento y Auxiliar de Limpieza

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título universitario en Administración de Empresas, Gestión de Servicios de Salud, Gerontología o áreas afines. Deseable MBA o estudios de postgrado en áreas de gestión o liderazgo.

Experiencia laboral: Mínimo 5 años de experiencia en posiciones similares, preferiblemente en el sector inmobiliario o en proyectos residenciales.

Misión

Responsable de la gestión integral del complejo residencial, asegurando que se cumplan los más altos estándares de calidad en los servicios ofrecidos a los residentes. Este puesto exige un liderazgo efectivo, capacidad para gestionar equipos multidisciplinarios y una visión estratégica alineada con la misión, visión y valores de Villa Dorada. Deberá garantizar un entorno seguro, cómodo y activo para los adultos mayores tempranos que residan en el complejo.

Descripción Funcional

- Supervisar todas las operaciones diarias del complejo, incluyendo servicios generales, mantenimiento, seguridad, y administración de recursos.

- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en todos los servicios ofrecidos a los residentes.
- Reclutar, capacitar, y supervisar a los miembros del equipo, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y alineado con los valores de Villa Dorada.
- Implementar estrategias de retención de talento, garantizando la motivación y el desarrollo profesional del personal.
- Mantener una comunicación efectiva y transparente con los residentes y sus familias, atendiendo sus necesidades y preocupaciones.
- Desarrollar programas de actividades y eventos que promuevan el bienestar físico, emocional y social de los residentes.
- Supervisar el presupuesto del complejo, asegurando una gestión financiera responsable y eficiente.
- Desarrollar y ejecutar estrategias de ventas y marketing para maximizar la ocupación y la rentabilidad del proyecto.
- Implementar tecnologías y procesos innovadores que mejoren la experiencia de los residentes y la eficiencia operativa.
- Realizar evaluaciones continuas de los servicios y operaciones, proponiendo mejoras que se alineen con la misión de Villa Dorada.
- Garantizar que todas las operaciones del complejo cumplan con las normativas legales y de salud vigentes.
- Mantener actualizadas todas las licencias y permisos requeridos para la operación del complejo.

Competencias del Cargo

Tabla C3

Competencias del Cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Liderazgo	Gestión de procesos	Control presupuestario
Comunicación efectiva	Planificación y coordinación	Toma de decisiones
Orientación al cliente	Análisis de datos y métricas	Gestión del cambio
Trabajo en Equipo	Control de calidad	Gestión de proveedores

Coordinador de actividades recreativas

Datos de Identificación

Área: Operaciones

Supervisado por: Gerente de Operaciones

Supervisa a: N/A

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del cargo

Formación académica: Título en Educación Física, Recreación, Gerontología, Psicología o afines. Se valorará formación complementaria en animación sociocultural o gerontología.

Experiencia laboral: Mínimo 2 años de experiencia en coordinación de actividades recreativas, preferiblemente con adultos mayores o en entornos comunitarios/residenciales.

Misión

Diseñar, planificar y coordinar un programa de actividades recreativas, físicas y sociales para adultos mayores que garanticen una actividad física segura y la mejora de la calidad de vida de los residentes.

Descripción Funcional

- Desarrollar un calendario mensual de actividades recreativas y sociales que abarquen las áreas de bienestar físico, mental y emocional de los residentes.
- Incluir actividades variadas que se adapten a las diferentes capacidades e intereses de los adultos mayores tempranos como; ejercicios físicos, talleres de arte, juegos de mesa, salidas culturales y eventos comunitarios.
- Asegurar que las actividades promuevan la socialización, el entretenimiento y la participación activa de todos los residentes.
- Organizar y supervisar la ejecución diaria de las actividades recreativas, garantizando que se desarrollen de manera segura y según lo planificado.
- Colaborar con otros departamentos, como el de salud y mantenimiento, para asegurar la logística, seguridad y disponibilidad de los recursos necesarios para las actividades.
- Contratar y coordinar instructores, voluntarios o facilitadores externos para actividades especializadas.
- Recopilar feedback de los residentes sobre las actividades y ajustar el programa según las necesidades, intereses y sugerencias de los participantes.
- Evaluar la participación y el impacto de las actividades en el bienestar de los residentes, utilizando métricas de satisfacción y bienestar.
- Innovar constantemente en la programación de actividades para mantener el interés y la motivación de los residentes.

- Gestionar el presupuesto asignado para actividades recreativas, asegurando un uso eficiente y responsable de los recursos.
- Mantener inventarios de materiales y equipos necesarios para las actividades y garantizar su buen estado y disponibilidad.
- Coordinar la compra de nuevos materiales y la contratación de servicios externos según las necesidades del programa.
- Asegurar que todas las actividades se realicen en cumplimiento con las normativas de seguridad y salud aplicables.

Competencias del Cargo

Tabla C4

Competencias del cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Comunicación efectiva	Planificación de eventos	Capacitación y motivación
Trabajo en equipo	Técnicas recreativas	Manejo de crisis
Resolución de problemas	Evaluación de actividades	Mejora continua
Organización	Normas de seguridad	Gestión administrativa

Coordinador de Talento Humano

Datos de Identificación

Área: Talento Humano

Supervisado por: Gerente General

Supervisa a: N/A

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título universitario en Psicología, Administración de Empresas, Recursos Humanos o afines.

Experiencia laboral: Mínimo 3 años en un puesto similar, preferentemente en el sector salud, geriatría o servicios a la tercera edad.

Misión

Gestionar de forma integral el recurso humano del complejo habitacional, desde la contratación, capacitación, desarrollo y bienestar del personal para asegurar que el equipo del complejo esté altamente capacitado, comprometido y alineado con la visión y misión del lugar, fomentando un ambiente de trabajo positivo y eficiente que contribuya al bienestar de los residentes.

Descripción Funcional

- Gestionar los procesos de reclutamiento y selección del personal para todas las áreas del complejo (atención a residentes, administración, mantenimiento, seguridad, entre otros).
- Diseñar perfiles de cargos y asegurarse de que se contrate a las personas con las competencias adecuadas para cada puesto.
- Coordinar entrevistas, pruebas psicométricas y otros procesos de selección, garantizando la contratación de personal calificado y con una orientación al servicio.
- Planificar y coordinar programas de formación continua y desarrollo profesional para el personal del complejo, con enfoque en la atención a la tercera edad y el trabajo en ambientes de salud y bienestar.
- Desarrollar e implementar programas de inducción para nuevos empleados, asegurándose de que comprendan la cultura organizacional, políticas de la empresa y normas específicas del complejo.
- Asegurar la capacitación constante en temas de seguridad laboral, primeros auxilios y atención al cliente, especialmente dirigida al cuidado y bienestar de los residentes de la tercera edad.

- Promover un ambiente de trabajo positivo y motivador, gestionando las relaciones laborales de forma efectiva y resolviendo conflictos o problemas entre el personal.
- Desarrollar y aplicar estrategias para mejorar el bienestar y la satisfacción de los empleados, fomentando una cultura organizacional inclusiva y respetuosa.
- Implementar iniciativas de bienestar como actividades recreativas, programas de salud y reconocimiento al personal.
- Supervisar la implementación de procesos de evaluación de desempeño, asegurando que todos los empleados reciban retroalimentación continua y desarrollen planes de mejora individual.
- Establecer metas claras y medibles para cada puesto de trabajo, alineadas con los objetivos del complejo habitacional.
- Gestionar los procesos de ascensos, promociones y ajustes salariales conforme a los resultados de desempeño.
- Supervisar la administración de los beneficios sociales y compensaciones para el personal, garantizando el cumplimiento de las normativas laborales y fiscales.
- Asegurar que las políticas de remuneración sean competitivas y justas, alineadas con las necesidades y expectativas del equipo.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación laboral vigente, incluyendo derechos laborales, seguridad social, salud ocupacional, y regulaciones.
- Mantener al día los registros laborales, las contrataciones y demás documentación requerida por las autoridades laborales.
- Promover los valores de la organización, con un enfoque en la calidad de la atención a los residentes, la ética y la responsabilidad social.

Competencias del Cargo

Tabla C5

Competencias del cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Comunicación efectiva	Reclutamiento y selección	Gestión de relaciones laborales
Trabajo en equipo	Capacitación y desarrollo	Planificación y organización
Orientación al servicio	Beneficios y compensaciones	Gestión de equipos
Gestión de conflictos		

Contador

Datos de Identificación

Área: Contabilidad

Supervisado por: Gerente General

Supervisa a: N/A

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título universitario en Contabilidad, Finanzas, Economía o afines.

Experiencia laboral: Mínimo 3 años en contabilidad o en roles financieros, preferiblemente en el sector salud, vivienda o geriatría.

Misión

Asegurar el cumplimiento de las normativas fiscales, la correcta gestión de los recursos financieros y la elaboración de informes contables claros y precisos para la toma de decisiones. El contador

debe velar por la transparencia y eficiencia en el manejo de los fondos, apoyando la sostenibilidad económica del complejo habitacional.

Descripción Funcional

- Realizar el registro, control y conciliación de todas las operaciones contables, asegurando que se ajusten a las normativas legales y fiscales vigentes.
- Preparar y mantener los libros contables y los estados financieros de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados.
- Elaborar el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo y otros informes financieros mensuales, trimestrales y anuales.
- Supervisar y controlar el flujo de caja, asegurando que los ingresos y egresos estén correctamente registrados y se cumpla con el presupuesto aprobado.
- Gestionar los pagos y cobros relacionados con los servicios prestados a los residentes, proveedores y empleados, asegurando que se cumpla con los requisitos necesarios.
- Colaborar en la elaboración del presupuesto anual del complejo, analizando los ingresos proyectados y los costos esperados.
- Monitorear el cumplimiento del presupuesto y elaborar informes periódicos sobre las variaciones y las acciones correctivas necesarias.
- Realizar proyecciones financieras y analizar el impacto económico de las decisiones operativas y estratégicas.
- Asegurar el cumplimiento con todas las obligaciones fiscales y tributarias del complejo, incluyendo la preparación y presentación de declaraciones fiscales (IVA, Impuesto sobre la Renta, etc.).
- Mantenerse actualizado sobre las leyes fiscales y contables locales, nacionales e internacionales que puedan afectar la operación del complejo habitacional.

- Controlar la elaboración y pago de la nómina del personal, asegurando el cumplimiento de las obligaciones laborales, como salarios, prestaciones sociales y seguros.
- Verificar que los cálculos de impuestos y aportes a la seguridad social estén correctamente realizados y actualizados.
- Realizar análisis financieros que permitan identificar áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia y rentabilidad del complejo habitacional.
- Supervisar la gestión de contratos con proveedores y asegurarse de que los pagos se realicen conforme a los términos establecidos.
- Controlar la relación con bancos, instituciones financieras y otros entes externos, gestionando los flujos de efectivo y negociando condiciones de pago cuando sea necesario.
- Realizar auditorías internas periódicas para verificar el cumplimiento de los procesos financieros y contables.

Competencias del Cargo

Tabla C6

Competencias del Cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Comunicación efectiva	Conocimiento normas contables	Planificación financiera
Orientación al detalle	Gestión de presupuestos	Análisis de información
Ética y responsabilidad	Conocimientos fiscales y tributarios	Gestión de riesgos financieros
Pensamiento crítico	Auditoría y control interno	

Supervisor de Seguridad Ocupacional

Datos de identificación

Área: Operaciones

Supervisado por: Gerente de Operaciones

Supervisa a: N/A

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título universitario en Seguridad Ocupacional, Ingeniería Industrial, o afines.

Experiencia laboral: Mínimo 3 años en un puesto similar, preferentemente en el sector salud, geriatría o servicios a la tercera edad

Misión

Implementar, supervisar y velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional en el complejo habitacional para garantizar un entorno laboral seguro y saludable, reducir los riesgos de accidentes y enfermedades laborales, y fomentar una cultura de prevención y seguridad entre los empleados, residentes y visitantes.

Descripción Funcional

- Desarrollar e implementar políticas, procedimientos y normas de seguridad ocupacional dentro del complejo habitacional.
- Asegurar que todos los empleados y contratistas estén informados y formados sobre las políticas de seguridad y las normas internas del complejo.
- Supervisar el cumplimiento de las normativas de seguridad laboral y de salud ocupacional a nivel local, estatal y nacional.

- Realizar inspecciones periódicas de las instalaciones para identificar riesgos y peligros en el entorno laboral, y proponer medidas correctivas y preventivas.
- Evaluar los puestos de trabajo para detectar riesgos asociados al manejo de personas mayores, actividades físicas o el uso de maquinaria en el complejo.
- Gestionar la implementación de medidas de control para mitigar los riesgos y accidentes, especialmente aquellos relacionados con la atención de personas mayores.
- Coordinar y dirigir programas de formación y sensibilización en seguridad ocupacional para el personal del complejo, incluyendo prácticas sobre prevención de riesgos, primeros auxilios y manejo de emergencias.
- Organizar simulacros de evacuación, incendios y otros incidentes para preparar a los empleados en la respuesta ante emergencias.
- Garantizar que el personal reciba formación adecuada en cuanto al uso correcto de equipos de protección personal (EPP).
- Supervisar la investigación de accidentes laborales, registrando las causas y proponiendo soluciones para evitar futuros incidentes.
- Realizar un seguimiento de las condiciones de salud y seguridad, y tomar las medidas necesarias para prevenir la aparición de enfermedades laborales o accidentes dentro del complejo.
- Gestionar las incidencias de salud ocupacional y coordinar con los servicios médicos internos o externos para la atención de los empleados accidentados.
- Supervisar la entrega, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal para el personal que trabaja en áreas de riesgo (por ejemplo, atención directa a residentes, mantenimiento, cocina, etc.).
- Asegurarse de que los EPP sean adecuados para las tareas y que el personal esté capacitado para utilizarlos correctamente.

- Velar por el cumplimiento de las normativas locales y nacionales sobre seguridad y salud ocupacional, asegurando que la organización cumpla con las inspecciones gubernamentales.
- Colaborar con las auditorías internas y externas, garantizando la documentación adecuada y el cumplimiento de las normativas.
- Supervisar las condiciones del ambiente de trabajo, tales como iluminación, ventilación, temperatura y condiciones sanitarias, asegurando que sean adecuadas y cumplan con los estándares de seguridad ocupacional.
- Evaluar los riesgos derivados de la manipulación de medicamentos, productos de limpieza o de contacto directo con los residentes.
- Informar regularmente a la dirección del complejo sobre el estado de la seguridad y salud ocupacional, proponiendo estrategias y acciones correctivas o preventivas.
- Elaborar informes periódicos sobre el cumplimiento de políticas de seguridad, incidentes ocurridos, y la eficacia de las medidas implementadas.

Competencias del Cargo

Tabla C7

Competencias del cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Comunicación efectiva	Gestión de emergencias y primeros auxilios	Prevención de accidentes
Orientación al servicio	Gestión de materiales EEP	Auditorías de seguridad
Trabajo en equipo	Evaluación de riesgos laborales	Gestión de proyectos de seguridad
	Conocimiento de normativas	

Fiscalizador

Datos de Identificación

Área: Operaciones

Supervisado por: Gerente de Ingeniería e Infraestructura

Supervisa a: N/A

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título universitario en Ingeniería Civil, Arquitectura o afines.

Experiencia laboral: Mínimo 3 años en fiscalización de proyectos, construcción o supervisión de obras, preferentemente en el sector salud, construcción o gestión de complejos habitacionales.

Misión

Controlar y supervisar el cumplimiento de los procedimientos operacionales, normativos y legales. Debe garantizar que las obras, servicios, contrataciones y demás actividades dentro del complejo se realicen de acuerdo con los requisitos establecidos, así como asegurar que se cumpla con las regulaciones de seguridad, calidad y bienestar de los residentes.

Descripción Funcional

- Supervisar el avance de las obras de construcción del complejo habitacional, asegurando que se cumplan con los plazos establecidos, los presupuestos aprobados y las especificaciones técnicas.
- Verificar que los trabajos de construcción sean realizados según los planos, las normativas locales y las regulaciones del sector salud, especialmente aquellas relacionadas con la construcción de espacios para personas de la tercera edad.
- Controlar la calidad de materiales y procesos de construcción, realizando inspecciones periódicas.
- Supervisar que los contratos con proveedores y contratistas se cumplan en cuanto a tiempos, costos y condiciones acordadas.

- Verificar que los proveedores de servicios, como limpieza, seguridad, mantenimiento, entre otros, cumplan con los términos de sus contratos y las expectativas de calidad.
- Realizar auditorías de los procesos de contratación y seguimiento de las condiciones de los contratos con los diferentes proveedores de servicios.
- Asegurar el cumplimiento de las normas medioambientales, de accesibilidad y de seguridad para los residentes y visitantes del complejo habitacional.
- Elaborar informes periódicos sobre el cumplimiento de las normativas y los avances en las acciones correctivas cuando sea necesario.
- Supervisar que los presupuestos y los gastos relacionados con la construcción del complejo habitacional sean correctamente gestionados.
- Preparar informes detallados sobre el estado de las obras, el cumplimiento de los contratos y las normativas legales y operativas dentro del complejo.
- Realizar reportes de seguimiento de las acciones correctivas y las mejoras implementadas, asegurando la transparencia y la correcta documentación de las actividades.
- Controlar que los trabajadores, proveedores y contratistas cumplan con los protocolos de seguridad, especialmente en un entorno con personas mayores.

Competencias del Cargo

Tabla C8

Competencias del cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Orientación a resultados	Fiscalización de contratos	Auditoría y control de procesos
Comunicación efectiva	Gestión de Proyectos	Liderazgo
Resolución de problemas	Control de calidad	Análisis crítico
Trabajo en Equipo	Gestión de informes	

Enfermero

Datos de Identificación

Área: Operaciones

Supervisado por: Gerente de Operaciones

Supervisa a: N/A

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título universitario en Enfermería, preferentemente con especialización en geriatría o cuidado de la tercera edad.

Experiencia laboral: Mínimo 2 años en atención geriátrica o en un entorno de cuidado de personas mayores.

Misión

Proporcionar atención médica y de enfermería a los residentes del complejo habitacional para la tercera edad, realizando valoraciones de salud, administrando tratamientos médicos y colaborando en la prevención de enfermedades. Además, debe asegurarse de que se cumplan los protocolos médicos y de salud en el complejo, promoviendo el bienestar físico y emocional de los residentes.

Descripción Funcional

- Realizar valoraciones periódicas del estado de salud de los residentes, evaluando signos vitales, movilidad, higiene y cualquier cambio en su condición física.
- Registrar información sobre el estado de salud de los residentes, documentando cualquier cambio en sus condiciones y reportándolo a los médicos o a la administración.

- Administrar medicamentos y tratamientos prescritos por los médicos, siguiendo las indicaciones y asegurando la correcta dosificación y horarios.
- Preparar y administrar inyecciones, medicamentos orales, soluciones intravenosas y otros tratamientos según sea necesario.
- Proporcionar atención de primeros auxilios en caso de emergencias médicas, como caídas, accidentes o enfermedades repentinas, hasta que se reciba la atención médica especializada.
- Coordinar con el equipo médico en caso de emergencias y gestionar la evacuación si es necesario.
- Educar a los residentes sobre hábitos saludables, incluyendo nutrición adecuada, ejercicio físico y la importancia del cuidado personal.
- Organizar campañas de vacunación y actividades preventivas para evitar enfermedades comunes en la tercera edad.
- Participar en reuniones de equipo para discutir el progreso de los residentes y ajustar los planes de atención según sea necesario.
- Observar y apoyar a los residentes en su bienestar emocional y psicológico, ayudando a identificar signos de depresión, ansiedad o demencia.
- Cumplir con las normativas locales y nacionales sobre atención médica y enfermería, así como con los protocolos específicos del complejo habitacional.
- Colaborar con el equipo administrativo en la gestión de suministros médicos y equipos necesarios para la atención diaria.

Competencias del cargo

Tabla C9

Competencias del cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Orientación al servicio	Atención Geriátrica	Atención Personalizada
Comunicación efectiva	Manejo de Equipos Médicos	Educación y Formación en Salud
Trabajo en Equipo	Conocimiento de Enfermería	Documentación y Reportes
	Gestión de Crisis y Emergencias Médicas	

Asesor de ventas

Datos de Identificación

Área o departamento: Ventas y Marketing

Supervisado por: Gerente de Ventas

Supervisa a: N/A

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título universitario en Marketing, Comunicación, Administración de Empresas o áreas afines. Se valorará un MBA o estudios de posgrado en Marketing o Gestión Comercial.

Experiencia laboral: Mínimo 5 años de experiencia en posiciones de liderazgo en Marketing, preferiblemente en el sector inmobiliario o en proyectos residenciales.

Misión

Gestionar y ejecutar el proceso de venta de las propiedades en Villa Dorada, asegurando la satisfacción del cliente y cumpliendo con los objetivos de ventas establecidos. El Asesor de Ventas será el punto de contacto clave para los potenciales residentes y sus familias, guiándolos en todo el proceso de compra y representando los valores y la calidad de Villa Dorada.

Descripción Funcional

- Recibir y atender a los potenciales clientes, brindando información detallada sobre las propiedades, servicios y facilidades de Villa Dorada.
- Asesorar a los clientes durante todo el proceso de compra, desde la primera consulta hasta la firma del contrato.
- Realizar presentaciones efectivas y recorridos guiados por el complejo, destacando los beneficios y características únicas de Villa Dorada.
- Identificar y calificar a los clientes potenciales, gestionando su cartera de manera proactiva para maximizar las oportunidades de venta.
- Mantener actualizados los registros de ventas y el CRM con información precisa y detallada sobre cada cliente y su progreso en el proceso de compra.
- Negociar términos de venta y condiciones contractuales, asegurando que se alineen con las políticas de Villa Dorada.
- Cumplir y superar las metas de ventas individuales y del equipo, contribuyendo al éxito general del proyecto Villa Dorada.
- Participar en la planificación y ejecución de estrategias comerciales y campañas de ventas bajo la dirección del Gerente de Ventas.
- Mantener una relación continua con los clientes después de la venta, asegurando su satisfacción y actuando como enlace con otros departamentos para resolver cualquier inquietud o solicitud.

- Fomentar referencias y recomendaciones a partir de clientes satisfechos, contribuyendo a la generación de nuevos leads.
- Actualizarse sobre las tendencias del mercado inmobiliario, especialmente en el segmento de adultos mayores tempranos.
- Conocer a fondo las características, beneficios y especificaciones de las propiedades en Villa Dorada para comunicarlas efectivamente a los clientes.
- Colaborar estrechamente con el equipo de marketing y ventas para alinear las estrategias de generación de leads y conversión de clientes.
- Participar en reuniones de equipo, compartiendo información sobre el progreso de las ventas y sugerencias para mejorar las estrategias comerciales.

Competencias Del Cargo

Tabla C10

Competencias del Cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Resolución de problemas	Conocimiento del producto	Conocimiento proceso de venta
Comunicación efectiva	Técnicas de venta	Resolución de objeciones
Orientación al cliente	Negociación	Gestión de cartera de clientes
Trabajo en Equipo	Estrategias de Prospectación	

Asistente Administrativo

Datos de Identificación

Área o departamento: Operaciones

Supervisado por: Gerente General

Supervisa a: N/A

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título en Administración de Empresas, Secretariado Ejecutivo, o carreras afines.

Experiencia laboral: Mínimo de 2 años de experiencia en roles administrativos, preferiblemente en el sector inmobiliario o en entornos de servicios para adultos mayores.

Misión

Apoyar en la gestión administrativa y operativa de Villa Dorada, asegurando el correcto funcionamiento de las actividades diarias, facilitando la comunicación interna y externa, y proporcionando soporte eficiente al equipo de dirección y a los residentes.

Descripción Funcional

- Mantener al día la documentación administrativa y contable del complejo.
- Archivar y gestionar contratos, facturas, y otros documentos importantes.
- Preparar y elaborar informes periódicos sobre la gestión administrativa.
- Atender llamadas telefónicas, correos electrónicos y otras comunicaciones, respondiendo de manera profesional y oportuna.
- Brindar asistencia a los residentes y sus familias en cuestiones administrativas y de gestión diaria.
- Organizar y coordinar reuniones internas, eventos y actividades programadas en el complejo.

- Gestionar la agenda del gerente y otros directivos, asegurando la programación efectiva de citas y reuniones.
- Supervisar el inventario de suministros de oficina y coordinar las compras necesarias.
- Gestionar contratos con proveedores y asegurarse de que los servicios y suministros sean entregados puntualmente.
- Asistir en la elaboración y seguimiento del presupuesto del complejo.
- Apoyar en la preparación de reportes financieros y administrativos para la dirección.

Competencias del Cargo

Tabla C10

Competencias del Cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Planificación y organización	Gestión documental	Habilidades organizativas
Gestión del cambio	Coordinación de reuniones	Soporte en elaboración informes
Adaptabilidad	Atención al cliente	Manejo de recursos y materiales
Comunicación efectiva		

Asistente de facturación y cobranzas

Datos de Identificación

Área: Contabilidad

Supervisado por: Contador

Supervisa a: N/A

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título técnico o universitario en Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas o afines.

Experiencia laboral: Mínimo de 2 años de experiencia en roles administrativos, preferiblemente en el sector inmobiliario o en entornos de servicios para adultos mayores.

Misión

Gestionar la facturación de los servicios prestados a los residentes del complejo habitacional, así como el seguimiento de los pagos y cobros. Debe asegurarse de que las facturas sean generadas de manera precisa y oportuna, realizar el seguimiento a los pagos y mantener registros financieros actualizados.

Descripción Funcional

- Elaborar y emitir facturas mensuales por los servicios proporcionados a los residentes, de acuerdo con las tarifas y servicios contratados.
- Verificar la exactitud de los datos en las facturas, incluyendo nombres, servicios prestados, montos y fechas de vencimiento.
- Realizar el seguimiento de los pagos de los residentes, registrando los cobros recibidos y asegurando que todos los pagos sean procesados de acuerdo con las políticas establecidas.
- Enviar recordatorios a los residentes sobre pagos pendientes, de acuerdo con el calendario de cobranzas.
- Gestionar los cobros de deudas vencidas, realizando llamadas, correos electrónicos o visitas personales si es necesario.
- Monitorear las cuentas por cobrar, manteniendo un registro detallado de los pagos pendientes y asegurando que las cuentas estén al día.

- Preparar reportes periódicos sobre el estado de las cuentas por cobrar y enviar informes a la gerencia.
- Atender las consultas de los residentes y sus familiares relacionadas con facturación y pagos.
- Mantener registros actualizados y organizados de todas las facturas emitidas, pagos recibidos, documentos de soporte y comunicaciones con los residentes.
- Archivar de manera eficiente la documentación financiera para facilitar futuras auditorías y consultas.
- Apoyar en la elaboración de reportes financieros mensuales y anuales relacionados con las cobranzas.
- Cumplir con las regulaciones fiscales y tributarias locales relacionadas con la facturación y cobros.
- Actualizar las bases de datos de los residentes, asegurando que la información de contacto, pagos y servicios contratados esté siempre actualizada.
- Apoyar en la gestión de procesos administrativos relacionados con las actividades de cobro, facturación y conciliación de pagos.

Competencias del Cargo

Tabla C11

Competencias del cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Planificación y organización	Conocimiento en facturación	Resolución de conflictos
Orientación al cliente	Conocimiento de normativas fiscales	Gestión administrativa
Trabajo en equipo	Manejo de software	Manejo de documentación
Comunicación efectiva		

Auxiliar de Mantenimiento

Datos de Identificación

Área: Operaciones

Supervisado por: Gerente de Operaciones

Supervisa a: N/A

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título de Bachiller. Se valorará formación técnica en mantenimiento, electricidad, fontanería, jardinería o áreas relacionadas.

Experiencia laboral: Mínimo de 1-2 años de experiencia en roles de mantenimiento general, preferiblemente en complejos residenciales, hoteles o instalaciones de servicios.

Misión

Garantizar el adecuado funcionamiento y la conservación de las instalaciones, equipos y áreas comunes de Villa Dorada, asegurando que el complejo residencial se mantenga en condiciones óptimas para ofrecer un entorno seguro, cómodo y estéticamente agradable a los residentes.

Descripción Funcional

- Realizar inspecciones regulares de las instalaciones, incluyendo áreas comunes, piscinas, jardines, sistemas eléctricos y de fontanería, para identificar posibles problemas y realizar reparaciones preventivas.
- Ejecutar reparaciones menores en infraestructura, mobiliario y equipos de acuerdo con los procedimientos establecidos.

- Realizar el mantenimiento correctivo en respuesta a solicitudes de emergencia o fallos en las instalaciones, asegurando una resolución rápida y eficiente.
- Mantener en buen estado las áreas verdes y jardines del complejo, realizando actividades de jardinería como riego, poda, y siembra de plantas.
- Asegurar la limpieza y el mantenimiento de la piscina y otras áreas recreativas, incluyendo la aplicación de productos químicos según las normas de seguridad.
- Garantizar que los caminos, estacionamientos y otras áreas exteriores estén limpios y libres de escombros.
- Gestionar el inventario de herramientas, materiales y suministros de mantenimiento, asegurando que siempre estén disponibles y en buen estado para su uso.
- Solicitar la reposición de materiales y piezas de repuesto necesarios para el mantenimiento regular y las reparaciones.
- Seguir y promover las normas de seguridad en todas las actividades de mantenimiento, garantizando que se cumplan los procedimientos para prevenir accidentes.
- Participar en capacitaciones sobre seguridad y mantenimiento, y aplicar los conocimientos adquiridos en las tareas diarias.
- Trabajar en estrecha colaboración con otros miembros del equipo de mantenimiento y operaciones para coordinar tareas y proyectos.
- Comunicar cualquier problema o necesidad de reparación mayor al Supervisor de Mantenimiento de manera oportuna.
- Atender de manera profesional y cortés cualquier solicitud o reporte de los residentes relacionado con el mantenimiento de sus viviendas o áreas comunes.

Competencias del Cargo

Tabla C11

Competencias del cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Resolución de problemas	Mantenimiento preventivo y correctivo	Ejecución de mantenimiento
Gestión del tiempo	Uso de herramientas y equipos	Soporte en reparaciones
Adaptabilidad	Diagnóstico de fallas	Manejo de incidencias
Seguridad en el trabajo		

Auxiliar de limpieza

Datos de Identificación

Área: Operaciones

Supervisado por: Gerente de Operaciones

Supervisa a: N/A

Ubicación: Guayaquil

Requisitos del Cargo

Formación académica: Título de Bachiller. Se valorará formación adicional en limpieza y manejo de productos químicos.

Experiencia laboral: Mínimo 1 año en labores de limpieza, preferiblemente en entornos residenciales, hoteles, o instituciones de salud.

Misión

Mantener la limpieza y el orden en todas las áreas comunes, instalaciones, y unidades residenciales de Villa Dorada, garantizando un ambiente higiénico y agradable para los residentes y visitantes, alineado con los estándares de calidad y bienestar del complejo.

Descripción Funcional

- Realizar la limpieza diaria de las áreas comunes del complejo, incluyendo vestíbulos, pasillos, salas de estar, comedores, salones de eventos, oficinas administrativas, baños y vestuarios.
- Mantener en condiciones óptimas las áreas recreativas, como gimnasios, piscinas y salas de juegos, asegurando que estén limpias y organizadas para su uso.
- Realizar la limpieza profunda y rutinaria de las unidades residenciales de los adultos mayores, según lo solicitado, incluyendo aspirado de alfombras, limpieza de pisos, desempolvado, y desinfección de superficies.
- Cambiar y lavar la ropa de cama y toallas, asegurando que estén disponibles en perfectas condiciones para los residentes.
- Atender solicitudes especiales de limpieza de los residentes de manera eficiente y cortés.
- Recoger y disponer correctamente de los residuos generados en las áreas comunes y residenciales, asegurando que se cumplan las normativas de separación de residuos y reciclaje.
- Mantener los basureros y contenedores de residuos limpios y en buenas condiciones.
- Gestionar el inventario de productos y herramientas de limpieza, asegurando que estén siempre disponibles y en buen estado.
- Informar sobre la necesidad de reabastecimiento de suministros o la reparación/reemplazo de equipos.
- Seguir estrictamente los procedimientos y normas de seguridad en la manipulación de productos químicos y equipos de limpieza.
- Usar equipo de protección personal (EPP) según sea necesario y promover un ambiente seguro de trabajo.
- Trabajar en equipo con otros miembros del personal de limpieza y operaciones para garantizar la cobertura y eficacia en todas las tareas de limpieza.

- Comunicarse de manera efectiva con los residentes y otros miembros del equipo para coordinar tareas y resolver cualquier problema relacionado con la limpieza.

Competencias del Cargo

Tabla C13

Competencias del cargo

Competencias Universales	Competencias de Área	Competencias de Cargo
Comunicación efectiva	Conocimiento de productos	Ejecución de tareas de limpieza
Trabajo en equipo	Técnicas de limpieza	Atención a detalles
Seguridad en el trabajo	Normas de higiene y seguridad	Manejo de materiales y suministros
Organización	Gestión de residuos	