

Maestría en
Gestión de Proyectos

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión de Proyectos**

AUTORES:

Nadia Raquel Cevallos Rivadeneira

Omar Alexander Moromenacho Oña

Claudia Irina Pérez Muñoz

José Ramiro Rodríguez Bucheli

Diego Gerardo Zamora Cruz

TUTORES:

PhD(c) Carlos Luis Calderón

DBA. José Luis Mercader

ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA.

Quito, agosto 2025

Certificación de autoría

Nosotros, **Nadia Raquel Cevallos Rivadeneira, Omar Alexander Moromenacho Oña, Claudia Irina Pérez Muñoz, José Ramiro Rodríguez Bucheli y Diego Gerardo Zamora Cruz**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando
Nadia Raquel Cevallos Rivadeneira



Firma del graduando
Omar Alexander Moromenacho Oña



Firma del graduando
Claudia Irina Pérez Muñoz



Firma del graduando
José Ramiro Rodríguez Bucheli



Firma del graduando
Diego Gerardo Zamora Cruz

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Nadia Raquel Cevallos Rivadeneira, Omar Alexander Moromenacho Oña, Claudia Irina Pérez Muñoz, José Ramiro Rodríguez Bucheli y Diego Gerardo Zamora Cruz**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Título del trabajo de investigación ARKA Inmobiliaria CIA. LTDA.***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto 2025



Firma del graduando
Nadia Raquel Cevallos Rivadeneira



Firma del graduando
Omar Alexander Moromenacho Oña



Firma del graduando
Claudia Irina Pérez Muñoz



Firma del graduando
José Ramiro Rodríguez Bucheli



Firma del graduando
Diego Gerardo Zamora Cruz

Acuerdo de confidencialidad

La Biblioteca de la Universidad Internacional del Ecuador se compromete a:

1. No divulgar, utilizar ni revelar a otros la **información confidencial** obtenida en el presente trabajo, ya sea intencionalmente o por falta de cuidado en su manejo, en forma personal o bien a través de sus empleados.
2. Manejar la **información confidencial** de la misma manera en que se maneja la información propia de carácter confidencial, la cual bajo ninguna circunstancia podrá estar por debajo de los estándares aceptables de debida diligencia y prudencia.



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS LUIS
CALDERON ESPINALES**
Validar únicamente con Firma@C

PhD(c) Carlos Luis Calderón
Coordinador Maestría en
Gestión de proyectos

Gabriela Fernández

Gabriela Fernández
Gestora Cultural

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros **José Luis Mercader y Carlos Luis Calderón**, declaramos que los graduandos: **Nadia Raquel Cevallos Rivadeneira, Omar Alexander Moromenacho Oña, Claudia Irina Pérez Muñoz, José Ramiro Rodríguez Bucheli y Diego Gerardo Zamora Cruz** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



DBA. José Luis Mercader
Director de la Maestría en Gestión de
Proyectos



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS LUIS
CALDERON ESPINALES**

Validar únicamente con FirmaEC

PhD(c) Carlos Luis Calderón
Coordinador de la Maestría en Gestión
de Proyectos

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de investigación, fruto de esfuerzo, estudio y perseverancia, a nuestras familias, quienes han sido nuestro principal motor e inspiración. Su amor incondicional, sacrificio y confianza en nuestras capacidades nos han permitido alcanzar esta importante meta académica.

A la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) y a a EIG - Escuela Internacional de Gerencia, por la formación recibida y por ser el espacio donde pudimos materializar este sueño profesional.

A nuestros compañeros de maestría, por el aprendizaje compartido y el compañerismo que hizo más enriquecedor este camino.

Este logro es para ustedes.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, extendemos nuestro más profundo agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) y a EIG - Escuela Internacional de Gerencia por brindarnos la oportunidad de cursar la Maestría en Gestión de Proyectos y por proporcionarnos un entorno académico de excelencia que enriqueció nuestro conocimiento y desarrollo profesional. En especial al cuerpo docente, administrativo y tutores cuyo compromiso, conocimiento y guía constante fueron fundamentales en cada etapa de este camino.

Agradecemos también a nuestras familias, amigos y compañeros, quienes con su comprensión, apoyo y aliento constante nos impulsaron a seguir adelante, incluso en los momentos de mayor desafío, su apoyo fue una fuente inagotable de motivación.

Finalmente, agradecemos a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron a la realización de este trabajo, brindándonos su tiempo, ideas y colaboración.

RESUMEN

Este proyecto de titulación de Maestría en Gestión de Proyectos presenta el plan de negocio para la creación de ARKA Inmobiliaria Cía. Ltda., enfocada en ofrecer servicios de preventa y postventa de terrenos con alta plusvalía. Dirigido a jóvenes profesionales y familias de clase media alta, contempla el financiamiento, la gestión del talento humano y el análisis de los riesgos. Se organiza en etapas que incluyen el establecimiento de la empresa hasta comercializar los productos y servicios, con un enfoque ESG. El objetivo es consolidar a ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA. como líder en el sector, garantizando rentabilidad, sostenibilidad y satisfacción del cliente en un plazo de 30 meses.

Palabras clave: *Gestión de proyectos, inmobiliaria, financiación, gestión de personas, urbanización, Ecuador, ESG,.*

ABSTRACT

This Master's degree project in Project Management presents the business plan for the creation of ARKA Inmobiliaria Cía. Ltda., focused on offering pre- and post-sale services for land with high capital gains. Aimed at young professionals and upper-middle-class families, it includes financing, human talent management, and risk analysis. It is organized in stages that include the establishment of the company through the commercialization of products and services, with an ESG focus. The objective is to consolidate ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA. as a leader in the sector, guaranteeing profitability, sustainability, and customer satisfaction within a 30-month period.

Keywords: Project management, real estate, financing, people management, development, Ecuador, ESG.

TABLA DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA.....	2
AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	3
ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	4
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT	9
TABLA DE CONTENIDOS	10
LISTA DE TABLAS.....	13
LISTA DE FIGURAS.....	14
CAPÍTULO 1.....	15
1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	15
1.2. NATURALEZA O TIPO DE PROYECTO.....	15
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO INMOBILIARIO	17
CAPÍTULO 2.....	18
2. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	18
2.1. NOMBRE Y TIPO DE LA EMPRESA	18
2.2. PASOS LEGALES PARA CONSTITUIR LA EMPRESA	19
2.2.1. CONSTITUCIÓN DE ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA	19
2.3. REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS QUE REALIZAN ACTIVIDAD INMOBILIARIA	25
2.4. MISIÓN	25
2.5. VISIÓN	26
2.6. VALORES.....	26
2.7. PLAN ESTRATÉGICO PARA ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA.....	27
2.7.1. <i>Enfoque ESG (Ambiental, Social y Gobernanza)</i>	27
2.8. MARCAS.....	28
2.8.1. <i>Logotipo e isotipo de la Empresa</i>	28
2.9. PRODUCTOS.....	28
2.10. SERVICIOS	29
2.10.1. <i>Servicios de Preventa</i>	29

2.10.2.	<i>Servicios de Postventa</i>	29
2.11.	UBICACIÓN DE LA SEDE	30
2.12.	INFORMACIÓN SOBRE EMPLEADOS Y OTROS TRABAJADORES.....	30
2.13.	MODELO DE NEGOCIO Y DIFERENCIACIÓN.....	31

CAPÍTULO 3.....32

3. DEFINICIÓN DEL CLIENTE DEL PROYECTO.....32

3.1.	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	32
3.2.	CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS.....	32
3.3.	CARACTERÍSTICAS PSICOGRAFICAS.....	33
3.4.	ESTUDIO DEL MERCADO.....	33
3.4.1.	<i>Grupos de interés</i>	33
3.4.2.	<i>Preferencias de los Consumidores en Términos de Ubicación y Servicios</i>	34
3.5.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO – PESTEL.....	35
3.5.1.	<i>Político</i>	35
3.5.2.	<i>Económico</i>	36
3.5.3.	<i>Social</i>	36
3.5.4.	<i>Tecnológico</i>	36
3.5.5.	<i>Ecológico / Ambiental</i>	36
3.5.6.	<i>Legal</i>	37
3.6.	ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS – VRIO	37
3.7.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	38
3.7.1.	<i>Calidad y Costos de los Desarrollos Inmobiliarios</i>	38
3.8.	SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS DEL MERCADO.....	39
3.9.	MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	40
3.10.	DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO.....	40
3.10.1.	<i>Campaña de marketing de última etapa</i>	41
3.10.2.	<i>Estrategia de contenidos</i>	41
3.10.3.	<i>Interacción con el cliente</i>	41
3.10.4.	<i>Recursos necesarios</i>	42
3.10.5.	<i>Sistema digital para reservas de terrenos</i>	42
3.11.	INDICADORES	42
3.12.	PROCESOS Y ARQUITECTURA	45
3.12.1.	<i>Implementación de procesos eficientes en la adquisición de terrenos</i>	45
3.12.2.	<i>Realización de estudios de urbanización</i>	45
3.12.3.	<i>Diseño de espacios orientados al bienestar y calidad de vida</i>	45
3.12.4.	<i>Estrategias de comercialización efectivas</i>	45
3.13.	RIESGOS, PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN DEL PROYECTO	46
3.14.	ESTRATEGIA DE SALIDA DEL PROYECTO.....	47
3.15.	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO	48
3.15.1.	<i>Precios y Condiciones Flexibles</i>	48
3.15.2.	<i>Localización y Acceso</i>	48
3.15.3.	<i>Experiencia del Cliente</i>	49
3.15.4.	<i>Responsabilidad Social</i>	50
3.15.5.	<i>Ventajas Competitivas Adicionales</i>	50

CAPÍTULO 4.....51

4.1.	PERFIL DEL EQUIPO FUNDADOR	51
4.2.	ORGANIZACIÓN INTERNA Y FUNCIONES CLAVE	54
4.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL DE ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA.....	54
4.3.1.	<i>Alianza del equipo</i>	54
4.3.2.	<i>Ambiente de trabajo</i>	55
4.3.3.	<i>Motivaciones en el trabajo</i>	56
4.3.4.	<i>Resolución de conflictos</i>	56
4.3.5.	<i>Toma de decisiones</i>	57
4.4.	COMPETENCIAS DEL LÍDER-COACH Y GESTIÓN DEL TALENTO.....	58
4.5.	PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UN PROYECTO	59
4.6.	RECOPILACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	59
4.7.	ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	60
4.8.	PLANES DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	62
4.8.1.	<i>Criterios y planificación</i>	62
CAPÍTULO 5.....		64
FINANCIACIÓN DEL PROYECTO		64
5. PLANIFICACIÓN FINANCIERA		64
5.1.	EL CAPITAL SOCIAL	64
5.1.1.	<i>Capital social total (suscrito y desembolsado)</i>	65
5.2.	RESERVAS Y CRITERIOS DE REPARTO DE DIVIDENDOS.....	65
5.2.1.	<i>Política de Reservas y Dividendos - ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA.....</i>	66
5.3.	APALANCAMIENTO FINANCIERO	70
5.3.1.	<i>Financiación a corto plazo</i>	71
5.3.2.	<i>Opciones de Financiación para la Adquisición de los Terrenos.....</i>	72
5.4.	MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO	76
5.4.1.	<i>Estrategia General</i>	76
5.5.	PLAN DE FINANCIAMIENTO.....	77
5.5.1.	<i>Financiación Gastos Operativos</i>	77
5.5.2.	<i>Financiación Proyecto 1 - TERRENO 1</i>	78
5.5.3.	<i>Financiación Proyecto 2 - TERRENO 2</i>	78
5.5.4.	<i>Flujo de caja proyectado</i>	79
5.6.	FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO	81
5.6.1.	<i>Detalle de las operaciones de compra y venta de terrenos</i>	82
5.6.2.	<i>Estado de Resultados Proyectado</i>	85
5.7.	PLAN DE INVERSIONES.....	86
5.7.1.	<i>Necesidades de Fondos y Estructura de la Inversión</i>	86
5.8.	VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	89
5.9.	PLAZO DE RECUPERACIÓN (PAYBACK).....	93
CAPÍTULO 6.....		94
6. CONCLUSIONES.....		94

BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXO 1	98

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Valores de la empresa	27
Tabla 2: Detalles de Recursos Humanos	30
Tabla 3: Modelo de negocio y diferenciación	31
Tabla 4: Grupos de Interés	34
Tabla 5: Ubicación con más demanda en Quito	34
Tabla 6: Preferencia de Servicios	35
Tabla 7: Modelo VRIO	37
Tabla 8: Calidad y Costos de los Desarrollos Inmobiliarios	39
Tabla 9: Marketing y Comercialización	40
Tabla 10: Tipos de Riesgos	46
Tabla 11: Prevención y mitigación de riesgos	47
Tabla 12: Estrategia de Salida	47
Tabla 13: Perfil Raquel Cevallos	52
Tabla 14: Perfil Omar Moromenacho	52
Tabla 15: Perfil Claudia Pérez	53
Tabla 16: Perfil José Rodríguez	53
Tabla 17: Perfil Diego Zamora	53
Tabla 18: Competencia del gestor de proyectos	58
Tabla 19: Socios	65
Tabla 20: Financiación de gastos operativos	77
Tabla 21: Amortización gastos operativos	78
Tabla 22: Detalle de financiamiento de los proyectos	79
Tabla 23: Flujo de Caja	80
Tabla 24: Plan de amortización compra del terreno 1	82
Tabla 25: Detalles de la amortización del terreno 1	82
Tabla 26: Plan de amortización venta de terrenos	83
Tabla 27: Detalles de amortización venta de terreno	83
Tabla 28: Plan de amortización compra del terreno 2	84
Tabla 29: Detalles de la amortización del terreno 2	84
Tabla 30: Resultados	85
Tabla 31: Composición de fondos para el proyecto	86
Tabla 32: Gastos financieros anuales	87
Tabla 33: Fondos ajenos	87
Tabla 34: Flujo de ventas del Proyecto	88
Tabla 35: Proyección de ventas anuales	88
Tabla 36: Tasa promedio ponderada de la deuda	90
Tabla 37: Elementos del WACC	90
Tabla 38: Referencia de datos flujo de caja libre	91

Tabla 39: Referencia datos calculo VAN.....	91
Tabla 40: Cálculo del TIR.....	92
Tabla 41: Datos para el Payback.....	93
Tabla 42: Cálculo para el Payback.....	93
Tabla 43: Playback	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo e isotipo de la empresa	28
--	----

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Definición del proyecto

ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA., es una propuesta que busca ser diferente en el sector inmobiliario, enfocándose en la venta de terrenos ubicados en una zona de creciente plusvalía. El proyecto se diferencia por ofrecer servicios innovadores tanto en preventa como en postventa, lo menciona Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). No solo nos dedicamos a la venta de terrenos, sino que también nos enfocamos en satisfacer las necesidades de nuestro cliente ideal: jóvenes profesionales y familias de clase media alta (Instituto de Estadística y Censos, 2021) que buscan dar el paso hacia su primer hogar. Gracias a nuestras alianzas estratégicas, nos comprometemos a crear espacios donde el bienestar y la prosperidad sean los pilares fundamentales, en un entorno seguro, accesible y de alta calidad.

Nuestro compromiso es hacer que el proceso de adquirir su primer hogar sea una experiencia positiva y libre de complicaciones. Contarán con un equipo de expertos que los acompañará en cada paso, facilitando los trámites y asegurando que su sueño se haga realidad de la manera más sencilla y ágil posible.

1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

Facilitar la adquisición de terrenos urbanizados en Quito, proporcionando soluciones inmobiliarias eficientes, de alta calidad y personalizadas que

satisfagan las expectativas de nuestros clientes y promuevan su bienestar y estabilidad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Facilitar la adquisición de terrenos urbanizados en Quito, nos dedicamos a ofrecer soluciones inmobiliarias pensadas realmente para cada cliente, que cada espacio no solo cumpla con lo que necesitan, sino que también les brinde tranquilidad, comodidad y la confianza de estar tomando una buena decisión para su futuro.

1.3.2. Objetivo específico

- Consolidar una experiencia de compra centrada en el cliente, mediante los servicios de asesoría integral, atención postventa y mecanismos de financiamiento que faciliten el acceso a terrenos urbanizados y promuevan comunidades prósperas y sostenibles.
- Diseñar y ejecutar procesos eficientes para la adquisición, planificación y urbanización de terrenos, asegurando la provisión de servicios básicos e infraestructura de calidad, conforme a la normativa vigente.
- Diseñar e implementar soluciones habitacionales personalizadas, que respondan a las necesidades de vivienda segura, accesible y bien ubicada, mediante procesos constructivos eficientes y alianzas

con socios estratégicos del sector inmobiliario.

1.4. Justificación del emprendimiento inmobiliario

El proyecto de ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA. nace del compromiso de aportar valor al sector inmobiliario de Quito y una oportunidad a las familias de tener el sueño de su primer hogar, con una visión que busca crear espacios donde las personas puedan vivir, crecer y formar una comunidad.

Diseñando un modelo diferente alineado a las tendencias globales de sostenibilidad, enfocado al bienestar del cliente y valores ESG (López, R., & Rubio, A., 2019), la empresa mantendrá una gestión financiera responsable y cuenta con un equipo comprometido, para impulsar un crecimiento sólido y con propósito.

CAPÍTULO 2

2. Constitución de la Empresa

2.1. Nombre y Tipo de la Empresa

ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA.

- Número de socios: mínimo 2 socios, máximo 15.

Referencia: Art. 143 (S.A.), Art. 92 (Cía. Ltda.)

- Capital Social: Representado por participaciones, no negociables libremente (requiere autorización de socios para cederlas).

Referencia: Art. 145 (S.A.), Art. 92 (Cía. Ltda.)

- Administración: Administrada directamente por los socios o por un gerente.

Referencia: Art. 154 (S.A.), Art. 108 (Cía. Ltda.).

- Responsabilidad: Está limitada al monto de las aportaciones (los socios no responden con su patrimonio personal) →

Referencia: Art. 92 (Cía. Ltda.), Art. 146 (S.A.)

- Flexibilidad y Formalidad: más sencilla, pensada para grupos pequeños o familiares.

2.2. Pasos legales para constituir la empresa

Construir una empresa va mucho más allá de tener una buena idea. Se necesita dar pasos firmes en lo legal y cumpliendo con todos los requisitos que le den respaldo, estabilidad y reconocimiento formal para crecer con confianza. En esta sección, compartimos de manera clara y estructurada los pasos que se deben seguir para tener un guía práctica y fácil de entender para la constitución formal de ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA. en Ecuador. Cada etapa refleja nuestro compromiso con la legalidad, la transparencia y la correcta planificación, pilares fundamentales para el buen inicio y desarrollo de nuestra propuesta empresarial.

2.2.1. Constitución de ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA.

Se resumen las tareas requeridas que debe seguir la empresa ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA. para su constitución en Ecuador, conforme a la legislación vigente (“Ley de Compañías y normativa tributaria, 1999”):

2.2.1.1. Elección del tipo societario

Definir las características del tipo de empresa a crear.

- “Sociedad anónima” (Ley de Compañías, 1999, Art. 143–300)
- “Compañía limitada” (Ley de Compañías, 1999, Art. 92–142,)
- “Sociedad por acciones simplificada SAS” (Ley de Compañías, 1999, Sección Enumerada)

2.2.1.2. *Certificación negativa del nombre*

Sirve para verificar que el nombre comercial escogido no esté siendo utilizado por otra sociedad.

- Lugar: La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) – portal en línea.
- Documentos: Se debe realizar la solicitud en línea con hasta 3 nombres alternativos.
- Plazo: Aprobación en 1 a 2 días laborables.
- Hacer la reserva en la plataforma web de la Superintendencia.
→ Art. 4–6, Capítulo V, Codificación Normas Superintendencia.
- Vigencia de la reserva: 30 días (Art. 23, Codificación).

2.2.1.3. *Elaboración de estatutos*

Normativa del entorno funcional de la empresa: objeto social, aportaciones, administración, política de reservas y dividendos, etc.

- Lugar: Elaborado por un abogado calificado.
- Documentos: Borrador jurídico, identificaciones de los socios, certificación de nombre.
- Plazo: 10 a 15 días dependiendo de la complejidad.
- Preparar minuta del contrato constitutivo, estatuto social y

nombramientos.

→ Art. 150, Ley de Compañías (contenido mínimo de la escritura: socios, objeto, capital, administración).

- Si se usa proceso electrónico, se genera en el sistema SCED.

→ Art. 5, Capítulo IV, Codificación.

2.2.1.4. Apertura de cuenta corriente para el capital social

Es importante realizar depósito del capital suscrito en una cuenta bancaria a nombre de la empresa en formación, con certificado de depósito para el notario.

- Lugar: En una entidad bancaria local.
- Documentos: Estatutos, la copia de cédula de los socios y la aprobación del nombre.
- Plazo: 1 a 3 días
- Declaración juramentada del depósito del capital en cuenta bancaria (en numerario) o detalles de aportes en especie. Art. 9, Capítulo IV, Codificación.
- Art. 137 (Cía. Ltda.), Art. 150 (S.A.), Ley de Compañías.

2.2.1.5. Otorgamiento de escritura pública de constitución

La formalización legal de la empresa se realiza mediante una escritura pública ante el notario donde se detallan las aportaciones de los socios, los estatutos y la estructura organizada.

- Lugar: Notaría pública.
- Documentos: Certificación del nombre, estatutos, identificación de socios, certificado bancario del depósito del capital.
- Plazo: 10 días (previa cita).
- Los socios firman escritura pública ante notario. Art. 3, Capítulo IV, Codificación.
- Si es proceso electrónico, el notario también firma y sube al sistema.

2.2.1.6. Pago de impuestos de constitución (si aplica)

En Ecuador no hay un impuesto directo por constituir sociedades, pero sí se deben considerar tasas notariales y aranceles registrales.

- Lugar: Pago en la notaría y/o bancos autorizados.
- Documentos: Escritura pública.
- Plazo: Inmediato o según establezca el notario.

2.2.1.7. Inscripción en la Superintendencia de Compañías y obtención del RUC

Es fundamental inscribir la escritura de la empresa oficialmente, para posteriormente su número de Registro Único de Contribuyentes (RUC).

- Lugar: Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas

Internas (SRI).

- Documentos: Escritura pública, copia de cédula y papeleta de votación de socios.
- Plazo: Inscripción: 2 a 4 días. RUC: inmediato tras la aprobación.
- Una vez inscrita, la Superintendencia registra la compañía en su base de datos.
 - Art. 11, Capítulo IV, Codificación.
 - Art. 431–432, Ley de Compañías (control ex post).
- El Servicio de Rentas Internas (SRI) genera automáticamente el Registro Único de Contribuyentes.
 - Disposición Segunda, Ley de Compañías.
 - Art. 46–48, Capítulo IV, Codificación.

2.2.1.8. Inscripción en el Registro Mercantil

Finalmente se realiza la inscripción que otorga personalidad jurídica pública a la empresa.

- Lugar: El Registro Mercantil correspondiente al domicilio de suscripción de la empresa.
- Documentos: Escritura pública, inscripción en la SCVS, RUC.
- Plazo: 3 a 5 días laborables.

- “La escritura se inscribe en el Registro Mercantil del domicilio social”. (Ley de Compañías, 1999, Art. 136)
- Sistema SCED coordina electrónicamente (Art. 38–42, Capítulo IV, Codificación).

2.2.1.9. Entrega de documentos posteriores a las Superintendencia de Compañías.

Entrega de balances iniciales de la empresa. (control ex post), presentar dentro de los 30 días.

- Lugar: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Documentos: Estado financiero inicial, Comprobante del depósito del capital.
- Plazo: 5 a 7 días hábiles.
- Asiento diario.
- → Art. 12, Capítulo IV, Codificación.

2.2.1.10. Obtención de permisos municipales y licencias

LUAE en Quito, Licencia Metropolitana Única de Funcionamiento.

- Lugar: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Documentos: RUC, contrato de arrendamiento o título de propiedad, escrituras, cédula.
- Plazo: 5 a 7 días hábiles (dependiendo del giro del negocio).

2.2.1.11. *Registro de marca*

Se requiere hacer el registro de propiedad intelectual del nombre de la empresa.

- Lugar: SENADI
- Documentos: El RUC, el contrato de arrendamiento y/o título de propiedad, las escrituras, la cédula, el Nombre del Gerente y el nombre de la empresa.
- Plazo: 3 a 6 meses (dependiendo de las validaciones y las oposiciones que exista en el proceso).

2.3. Reglamento de Funcionamiento de las Compañías que realizan actividad Inmobiliaria

Las empresas dedicadas al sector inmobiliario ya sea en promoción, construcción o venta, que reciben pagos anticipados, deben garantizar la protección del cliente y la legalidad del proceso; además de cumplir con Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador.

2.4. Misión

Nuestra misión es transformar terrenos en espacios urbanizados de alta calidad, ideales para que profesionales jóvenes y familias de clase media, que construyan su hogar. Nos comprometemos a ofrecer soluciones habitacionales innovadoras, accesibles y sostenibles, que no solo satisfagan las necesidades de

vivienda, además impulsen una calidad de vida equilibrado. Garantizamos acceso a servicios, áreas verdes y oportunidades de desarrollo personal y profesional.

A través de la colaboración con nuestros socios estratégicos, aspiramos a crear comunidades prósperas y sostenibles.

2.5. Visión

Ser la empresa líder en el mercado inmobiliario en el distrito metropolitano de Quito en un plazo de 5 años, ser valorados por nuestra calidad, innovación y compromiso con la satisfacción del cliente. Queremos ser la primera opción para profesionales jóvenes, familias de clase media e inversionistas que buscan terrenos urbanizados y proyectos aprobados, generando valor sostenible para la comunidad y nuestros socios estratégicos.

2.6. Valores

El cuadro resume los valores clave que fortalecen el trabajo en equipo, promoviendo colaboración, respeto y compromiso. Principios como confianza, comunicación, humildad y reconocimiento impulsan la eficiencia y relaciones sólidas, creando un ambiente laboral sano y alineado con los objetivos del proyecto.

Valores de la Empresa	
Valor del equipo	Al proyecto
Confianza	Los miembros deben confiar en que sus compañeros actuarán con integridad y cumplirán con sus responsabilidades.
Comunicación abierta	Fomentar el diálogo claro, honesto y respetuoso permite resolver conflictos y coordinarse eficazmente.
Colaboración	Trabajar juntos con un objetivo común, compartiendo conocimientos y habilidades, potencia el rendimiento colectivo.

Respeto mutuo	Valorar las ideas, el tiempo y el trabajo de los demás fortalece la cohesión del equipo.
Compromiso	La dedicación individual hacia los objetivos grupales demuestra lealtad y responsabilidad.
Empatía	Comprender y considerar los sentimientos y perspectivas ajenas mejora las relaciones y la toma de decisiones
Responsabilidad	Cada miembro será responsable de sus actos y cumplirá con sus deberes sin excusas.
Flexibilidad	Adaptarse a los cambios y apoyar al equipo ante imprevistos mantiene la estabilidad operativa.
Humildad	Reconocer errores, aceptar críticas y estar dispuesto a aprender fomenta un crecimiento constante.
Reconocimiento	Celebrar los objetivos personales y grupales alcanzados, que refuerza la motivación del equipo y sentirse parte de ella.

Tabla 1: Valores de la empresa

2.7. Plan Estratégico para ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA.

2.7.1. Enfoque ESG (Ambiental, Social y Gobernanza)

ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA. adoptará un enfoque ESG para garantizar un desarrollo sostenible en sus proyectos. Esto incluirá:

2.7.1.1. Ambiental

- Uso de materiales sostenibles y minimización de huella de carbono.
- Manejo de residuos y procesos amigables de desechos.
- Fomentar formas de movilidad más sostenibles y energía renovable.

2.7.1.2. Social

Emplear personal de la zona y garantizar el bienestar de los trabajadores durante el desarrollo urbano del terreno.

2.7.1.3. Gobernanza

Transparencia en las operaciones, cumplimiento normativo y políticas de ética empresarial.

(Naciones Unidas, 2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible

<https://sdgs.un.org/goals>

2.8. Marcas

2.8.1. Logotipo e isotipo de la Empresa



Figura 1: Logotipo e isotipo de la empresa

2.9. Productos

El producto principal de ARKA Inmobiliaria es la venta de terrenos residenciales dentro de urbanizaciones planificadas y desarrolladas por la propia empresa. Estos terrenos se caracterizan por:

- Ubicación: Zonas de creciente plusvalía en Ecuador.
- Infraestructura: Cuentan con todas las obras básicas (calles asfaltadas, aceras, servicios de agua potable, alcantarillado, energía

eléctrica, telecomunicaciones).

- **Áreas Comunes:** Incluyen espacios verdes, parques y, posiblemente, áreas recreativas o de esparcimiento que mejoren la calidad de vida de los habitantes.
- **Enfoque de Valor:** No solo se vende un lote, sino un espacio dentro de una comunidad segura, planificada y con proyección de crecimiento.

2.10. Servicios

ARKA Inmobiliaria ofrece una gama de servicios que complementan su producto principal y buscan generar una experiencia de cliente superior:

2.10.1. Servicios de Preventa

Se ofrece asesoramiento personalizado sobre características del proyecto y opciones de financiación. Facilita la decisión del cliente mediante recorridos virtuales y presenciales por la urbanización y los lotes. Además, brinda simulaciones financieras para clarificar implicaciones de inversión y las mejores rutas de crédito, asegurando una compra informada y sin complicaciones.

2.10.2. Servicios de Postventa

Se ofrece acompañamiento legal en escrituración y registro, además de soporte constante al cliente. Adicionalmente, brindará asesoramiento opcional para construcción y consultoría integral en inversión inmobiliaria, abarcando

análisis de mercado, riesgos, plusvalía, proyecciones financieras y acompañamiento técnico-legal, maximizando el valor para sus clientes.

2.11. Ubicación de la sede

ARKA Inmobiliaria se encuentra ubicada en la ciudad de Quito – Ecuador, urbanización San José del Valle casa 314.

2.12. Información sobre empleados y otros trabajadores

Como parte de las estrategias previamente formuladas y se traduzcan en acciones concretas, la organización debe tener el personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos. Para lo cual se cuenta con profesional de planta, así como contratos para tareas específicas con proveedores externos.

Los roles y responsabilidades se detallan en la siguiente tabla:

Rol/Puesto	Responsable	Responsabilidades
Dirección General	CEO Diego Zamora	Toma de decisiones estratégicas, supervisión global
Finanzas y Presupuestos	CFO Raquel Cevallos	Análisis financiero, gestión presupuestaria
Marketing y Ventas	CMO Omar Moromenacho	Estrategias comerciales, captación de clientes
Legal y Permisos	Gestor documental y legal Claudia Pérez	Asuntos normativos y licencias, Gestión clientes
Proyectos y Urbanismo	COO José Rodríguez	Supervisión de obras y planificación técnica
Asistente Legal	(por contratar)	Apoyo en documentación legal y regulatoria
Coordinador de Obras	(por contratar)	Supervisión de trabajos en campo
Ejecutivo de Ventas	(por contratar)	Atención y asesoría al cliente

Tabla 2: Detalles de Recursos Humanos

Para los trabajos de levantamiento topográfico y diseño de urbanización se contará con personal externo por contrato para evitar relación de dependencia.

2.13. Modelo de negocio y Diferenciación

Competidor	Modelo de Negocio	Diferenciación
Desarrolladoras Grandes (Uribe & Schwarzkopf, Pronobis, Mutualista Pichincha)	Proyectos inmobiliarios integrales (departamentos, oficinas, urbanizaciones, cerradas).	Marcas consolidadas, prestigio, proyectos de alto valor.
Intermediarios Inmobiliarios (Ej. Remax, Century 21)	Venta de terrenos y propiedades de terceros (comisión por intermediación).	Amplia base de clientes, pero sin control sobre proyectos de urbanización.
Urbanizadoras Pequeñas y Medianas	Compra de terrenos grandes, subdivisión y venta en lotes más pequeños.	Precios accesibles, flexibilidad en financiamiento.
ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA.	Desarrollo y venta de terrenos con asesoría en urbanización.	Personalización, financiamiento flexible, tecnología (plataforma digital, tours virtuales). Enfocarse en servicios integrales (asesoría en urbanización, trámites municipales, financiamiento).

Tabla 3: Modelo de negocio y diferenciación

CAPÍTULO 3

3. Definición del cliente del proyecto

Profesionales jóvenes y familias de clase media que buscan terrenos urbanizados en Quito con comodidad, proximidad a áreas urbanas e industriales, y seguridad. Según Kotler y Keller (2016), la segmentación efectiva debe considerar las variables:

3.1. Características Demográficas

- Edad: 30 - 45 años.
- Género: Hombres y mujeres.
- Ocupación: Profesionales con educación media y superior.
- Estado civil: Indistinto.
- Tamaño de la familia: 3 a 5 miembros.
- Ingreso mensual promedio: \$1500 - \$3000.

3.2. Características Psicológicas

- Buscan estabilidad y seguridad para sus familias.
- Valoran la comodidad y la proximidad a su lugar de trabajo.
- Interés en proyectos aprobados y procesos de construcción simplificados.
- Buscan mejorar su calidad de vida a través de la adquisición de bienes raíces.

3.3. Características Psicográficas

- Estilo de vida orientado a la familia y el trabajo.
- Preferencia por entornos seguros y tranquilos.
- Valoración de la infraestructura de calidad y servicios disponibles.
- Sensibilidad hacia prácticas sostenibles e innovadoras en proyectos inmobiliarios.

3.4. Estudio del Mercado

El análisis del mercado inmobiliario es de suma importancia para que ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA., ya que el proyecto está orientado a cubrir las necesidades requeridas de su *buyer person*: jóvenes profesionales y familias de clase media alta que buscan adquirir su primer hogar.

Tal como menciona Arellano (2013), los consumidores inmobiliarios valoran cada vez más elementos como la seguridad, la calidad de vida y la cercanía a servicios básicos.

El análisis se centrará en comprender las preferencias de estos segmentos a continuación:

3.4.1. Grupos de interés

El mercado de compradores de terrenos en Quito se segmenta en distintos perfiles según ubicación, tipo de inversión, y necesidades de urbanización.

Tipo de Comprador	Motivación de Compra	Ubicaciones Preferidas	Servicios Prioritarios
-------------------	----------------------	------------------------	------------------------

Inversionistas	Compra para reventa o valorización.	Zonas en crecimiento con alta plusvalía (Pomasqui, Calderón, El Condado).	Cercanía a vías principales, proyectos en desarrollo.
Familias	Construcción de vivienda propia.	Zonas urbanizadas con servicios básicos (La Ecuatoriana, Quitumbe, Carcelén).	Transporte público, colegios, centros comerciales.
Desarrolladores	Construcción de urbanizaciones o edificios.	Terrenos grandes con normativa favorable (Sur de Quito, Valles).	Permisos flexibles de construcción, acceso a crédito, facilidad para la urbanización.

Tabla 4: Grupos de Interés

3.4.2. Preferencias de los Consumidores en Términos de Ubicación y Servicios

El mercado de compradores de terrenos en Quito se segmenta en distintos perfiles según ubicación y preferencia de servicios.

3.4.2.1. Ubicaciones más demandadas en Quito

Zona	Sector	Preferencias
Norte	Pomasqui, Calderón, Carapungo, El Condado	- Mayor valorización por expansión de la ciudad. - Terrenos con mejor acceso a infraestructura vial. - Potencial de plusvalía a mediano plazo.
Sur	La ecuatoriana, Quitumbe, Guamaní	- Demanda alta por precios más accesibles. - Expansión de proyectos habitacionales. - Oportunidades para desarrollos de vivienda social.
Valles	Cumbayá, Tumbaco, Los Chillos	- Segmento premium con alta valorización. - Preferido por familias de ingresos medios y altos. - Requiere mayor inversión en urbanización.

Tabla 5: Ubicación con más demanda en Quito

3.4.2.2. Preferencia de Servicio

Los compradores buscan terrenos con ciertos servicios básicos y diferenciales:

Servicio	Importancia
Acceso a transporte público	Muy importante (80% de compradores lo valoran).
Infraestructura vial cercana	Fundamental para la plusvalía.
Servicios básicos (agua, luz, alcantarillado)	Indispensable (sin esto, el precio cae hasta un 30%).
Áreas verdes y recreativas	Creciente interés, especialmente en desarrollos urbanísticos.
Cercanía a centros comerciales y educativos	Aumenta la demanda en zonas residenciales.

Tabla 6: Preferencia de Servicios

3.5. Análisis del Entorno Externo – PESTEL

El análisis PESTEL nos permite evaluar los factores del macroentorno que afectan directa o indirectamente el avance de proyectos inmobiliarios en el país, en especial en la ciudad de Quito, como señalan Johnson, Scholes y Whittington (2017).

3.5.1. Político

El gobierno ecuatoriano ha promovido en años recientes planes de vivienda social y de acceso al crédito hipotecario con tasas preferenciales VIP, lo cual es favorable para proyectos como ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA., sin embargo, la estabilidad institucional y la política fiscal del país son variables que deben monitorearse constantemente.

Las normativas municipales sobre uso de suelo, ordenamiento territorial y permisos de construcción impactan directamente en los plazos y costos del proyecto.

3.5.2. Económico

Las tasas de interés vigentes y reguladas por el Banco Central, afectan la capacidad de financiamiento del comprador final, de la mano con la dolarización sigue siendo una ventaja en términos de confianza financiera para inversionistas.

La inflación controlada y una creciente demanda por terrenos en zonas urbanas consolidan una oportunidad de mercado.

3.5.3. Social

La población joven y profesional busca opciones habitacionales accesibles, sostenibles y bien ubicadas.

Hay una tendencia creciente hacia la adquisición de terrenos para construir de forma progresiva, especialmente en clases medias.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2023), el 45% de las familias de clase media en Quito prefieren adquirir terrenos para construir su vivienda en etapas.

3.5.4. Tecnológico

Las herramientas digitales permiten promocionar terrenos mediante visitas virtuales, recorridos 360° y plataformas interactivas.

3.5.5. Ecológico / Ambiental

Existen regulaciones estrictas para la disposición final de residuos de construcción y urbanización, y las crecientes políticas de urbanismo sostenible permiten alinear el proyecto a incentivos o preferencias normativas.

3.5.6. Legal

Las normativas de la Ley de Compañías, de Ordenamiento Territorial y los reglamentos de actividad inmobiliaria exigen planificación formal, reservas legales y transparencia operativa.

La legislación contempla regulaciones específicas para proyectos que reciben pagos anticipados por parte de clientes, lo cual requiere un marco legal robusto en contratos y garantías.

3.6. Análisis de Capacidades Internas – VRIO

El modelo VRIO sirve para evaluar los recursos y capacidades de la empresa, que puedan generar ventajas competitivas duraderas frente al mercado, según lo afirman Barney y Hesterly (2015).

Recurso / Capacidad	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Organizado para explorar	Resultado
Equipo fundador multidisciplinario					Ventaja competitiva temporal
Experiencia en banca, construcción, sistemas y ventas					Ventaja temporal
Modelo financiero robusto y flexible					Paridad competitiva
Relaciones con entidades financieras (coinversión, crédito)					Ventaja sostenida
Marca y propuesta de valor con enfoque ESG					Ventaja competitiva sostenida
Capacidad operativa para gestión integral del proyecto					Paridad competitiva
Plataforma digital en desarrollo					Recurso no explotado aún

Tabla 7: Modelo VRIO

ARKA cuenta con recursos humanos y estratégicos valiosos y bien organizados que le otorgan una ventaja competitiva inicial. Su verdadero diferencial está en:

- La integración de conocimientos técnicos, comerciales y financieros.
- Su enfoque en sostenibilidad y calidad urbanística.
- Las alianzas estratégicas con entidades financieras y bancarias.

Para fortalecer la ventaja competitiva a largo plazo, se recomienda:

- Consolidar la marca en el entorno digital.
- Formalizar procesos internos con herramientas de gestión y automatización.
- Invertir en tecnología comercial y CRM para seguimiento de clientes.

3.7. Análisis de la Competencia

Se identificarán competidores clave y se evaluarán en los siguientes aspectos:

3.7.1. Calidad y Costos de los Desarrollos Inmobiliarios

Competidor	Calidad de Urbanización	Costo de Desarrollo (Urbanización por m ²)	Precio de Venta (por m ²)
------------	-------------------------	---	--

Grandes Empresas	Urbanizaciones premium con acabados de lujo.	\$250 - \$400/m ²	\$1.500 - \$2.500/m ²
Urbanizadoras Medianas	Infraestructura funcional con buena relación calidad-precio.	\$120 - \$200/m ²	\$600 - \$1.200/m ²
Urbanizadoras Pequeñas	Urbanización básica, mínima inversión en infraestructura.	\$60 - \$100/m ²	\$250 - \$500/m ²
ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA. (Posicionamiento intermedio)	Urbanización optimizada con enfoque en calidad-precio.	\$100 - \$180/m ²	\$500 - \$1.000/m ²

Tabla 8: Calidad y Costos de los Desarrollos Inmobiliarios

El valor diferenciador de ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA. radica en optimizar costos manteniendo alta calidad, destacarse por infraestructura superior (calles pavimentadas, iluminación, servicios básicos de calidad) y desarrollar proyectos con alta plusvalía, garantizando valorización a corto plazo y una inversión rentable para sus clientes.

3.8. Selección de los Segmentos del Mercado

ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA. se enfoca en tres segmentos clave: inversionistas institucionales interesados en proyectos sostenibles, familias jóvenes y de clase media alta que buscan su primera vivienda accesible, y empresas que requieren espacios corporativos alineados con estándares ESG, asegurando así una oferta diversificada y estratégicamente dirigida

3.9. Marketing y Comercialización

Competidor	Estrategia de Marketing	Canales de Captación	Diferenciación en la Captación
Grandes Empresas	Publicidad en TV, redes sociales, influencers, eventos.	Inmobiliarias, redes de agentes, ferias, alianzas bancarias.	Marca consolidada, clientes con mayor poder adquisitivo.
Inmobiliarias Medianas	Marketing digital (Facebook Ads, Google Ads), redes sociales, referidos.	Publicidad digital, agencias, sitios web inmobiliarios.	Flexibilidad en financiamiento y precios.
Inmobiliarias Pequeñas	Boca a boca, redes sociales, carteles físicos.	Contactos directos, páginas web básicas.	Menor inversión en marketing, enfoque en clientes locales.
ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA. (Oportunidad de diferenciación)	Marketing digital, campañas de email, CRM con leads segmentados, contenido en redes.	Web propia, ferias inmobiliarias, alianzas con bancos.	Uso de tours virtuales, asesoría gratuita, personalización en opciones de compra.

Tabla 9: Marketing y Comercialización

Las estrategias de ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA. incluyen marketing digital intensivo con segmentación precisa, uso de tours virtuales y 3D, alianzas con bancos y constructores; para facilitar financiamiento y mejores desarrollos, con la optimización SEO en su web para captar clientes mediante búsquedas orgánicas, fortaleciendo así su posicionamiento y alcance comercial.

3.10. Diseño de un plan de acción del proyecto

Una vez definidas las estrategias de diferenciación, nos centraremos en las acciones que serán consideradas como las más adecuadas para lograr el éxito el proyecto:

3.10.1. Campaña de marketing de última etapa

Hay que destacar el aumento de plusvalía de los terrenos en esta fase final, reforzando el mensaje de oportunidad de inversión, utilizando experiencias de clientes contentos y la presentación casos exitosos que transmitan seguridad hacia la compañía.

Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) destacan que, en mercados digitales la personalización del mensaje, el uso de contenidos visuales y la interacción directa son claves para captar y fidelizar clientes.

3.10.2. Estrategia de contenidos

- Crear videos promocionales con testimonios de clientes actuales.
- Desarrollar contenido visual sobre el estado del proyecto y la plusvalía generada.
- Difusión en medios digitales.
- Campañas en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn).
- Publicidad en Google Ads destacando la ventaja de compra antes de la entrega.

3.10.3. Interacción con el cliente

- Ofrecer atención en línea a través de chatbots y asesores disponibles.
- Realizar encuestas de satisfacción para captar opiniones y

fidelizar clientes.

3.10.4. Recursos necesarios

- Humanos: Community managers, diseñadores gráficos, videógrafos.
- Tecnológicos: Herramientas de marketing digital (Meta Ads, Google Ads), plataformas de edición de video.
- Financieros: Presupuesto para publicidad digital (aproximadamente \$5,000 mensuales).
- Logísticos: Acceso a clientes anteriores para la creación de testimonios.

3.10.5. Sistema digital para reservas de terrenos

- Desarrollar una plataforma en la página web donde los futuros compradores realicen la reserva de su terreno de forma ágil y segura.
- Integrar opciones de pago en línea y financiamiento personalizado, brindando mayor comodidad.
- Ofrecer descuentos exclusivos a quienes utilicen esta plataforma para incentivar el uso de herramientas digitales.

3.11. Indicadores

Para medir el éxito de las acciones propuestas y garantizar que nos acercamos al objetivo de culminar exitosamente el proyecto de ARKA

INMOBILIARIA CÍA. LTDA, es fundamental establecer Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) definidos para cada acción.

ACCIÓN	OBJETIVO	KPI	META
Implementación de recorridos virtuales en 3D	Aumentar el interés y la conversión de clientes a través de experiencias visuales interactivas.	Número de visitas al recorrido virtual: Indicará el nivel de interés generado.	Al menos 1,000 visitas mensuales
		Tasa de interacción en la plataforma: Medida por el tiempo promedio que los posibles compradores pasan en los recorridos.	3 a 5 minutos por sesión.
		Conversión de visitas en consultas: Porcentaje de usuarios que, después del recorrido virtual, solicitan información.	20% de los visitantes
		Cientes captados a través del recorrido virtual: Medir cuántos clientes completan la compra tras utilizar esta herramienta.	10% de las visitas generan ventas
Desarrollo de soluciones habitacionales híbridas	Incrementar la oferta integral para atraer a compradores interesados en soluciones completas.	Número de paquetes híbridos vendidos: Cuantificar el éxito de la oferta combinada.	30 paquetes vendidos en el primer semestre.
		Tasa de aceptación de propuestas híbridas: Clientes que optan por el paquete completo frente a la compra solo del terreno.	50% de los compradores.
		Ingreso generado por ventas integrales: Comparar los ingresos obtenidos con el paquete híbrido frente a la venta tradicional.	Aumento del 20% en el ticket promedio

		Satisfacción del cliente: Encuestas postventa para medir la percepción de valor de las soluciones híbridas.	85% de satisfacción.
Campaña de marketing de última etapa	Maximizar la visibilidad del proyecto y fomentar la compra en la fase final.	Cobertura de la campaña en redes sociales: Número de usuarios impactados.	50,000 impresiones mensuales.
		Tasa de clics (CTR) en anuncios digitales: Medir el interés generado.	2.5% en Facebook Ads y Google Ads.
		Conversión de leads generados: Contactos interesados que finalizan la compra.	15% de los leads obtenidos.
		Engagement en redes sociales: Compartidos, comentarios y likes en publicaciones de avances del proyecto.	Incremento del 30% respecto al mes anterior.
Sistema digital para reservas de terrenos	Facilitar el proceso de reserva y garantizar la captación de clientes interesados.	Cantidad de interacciones realizadas en la plataforma	10 reservas mensuales.
		Tiempo promedio de reserva: Medir la eficiencia del sistema desde el registro hasta la finalización del pago.	Menos de 10 minutos por reserva.
		Tasa de abandono del proceso de reserva: Usuarios que inician el proceso pero no lo completan.	Menos del 15%.
		Opiniones positivas sobre el sistema: Valoración de la plataforma por parte de los clientes.	80% de satisfacción.

Tabla 10: Acciones nos acercan a nuestro objetivo

3.12. Procesos y Arquitectura

Las actividades de un proyecto desde la adquisición de terrenos hasta la comercialización del producto final se indican a continuación:

3.12.1. Implementación de procesos eficientes en la adquisición de terrenos

- Identificación estratégica de ubicaciones con alto potencial de valorización.
- Negociación y análisis de costos para optimizar la inversión.
- Financiación de la compra del inmueble.
- Agilización de trámites legales y permisos municipales.

3.12.2. Realización de estudios de urbanización

- Evaluación del impacto ambiental y cumplimiento normativo.
- Diseño de infraestructuras que garanticen conectividad y accesibilidad.
- Planificación eficiente de áreas verdes y espacios recreativos.

3.12.3. Diseño de espacios orientados al bienestar y calidad de vida

- Creación de viviendas y urbanizaciones con distribución óptima del espacio.
- Integración de servicios y equipamientos que mejoren la experiencia del usuario.
- Generando dos modelos de vivienda por proyecto.

3.12.4. Estrategias de comercialización efectivas

- Desarrollo de campañas de marketing digital y uso de tecnología

en ventas.

- Implementación de herramientas como tours virtuales y simulaciones 3D.
- Creación de esquemas de financiamiento accesibles para clientes.

3.13. Riesgos, prevención y mitigación del proyecto

Los riesgos en un proyecto inmobiliario pueden clasificarse en diferentes categorías:

Tipo de Riesgo	Descripción
Riesgo Financiero	Fluctuaciones en costos, dificultad para acceder a financiamiento, aumento de tasas de interés. Incertidumbre política.
Riesgo Legal y Regulatorio	Posibles cambios en las normativas, retrasos en los permisos municipales, cumplimiento de regulaciones ambientales.
Riesgo de Mercado	Disminución de la tasa de absorción de terrenos o inmuebles, competencia agresiva, cambios en tendencias de consumo.
Riesgo Operativo	Retrasos en construcción, sobrecostos, fallas en la planificación del proyecto.
Riesgo Ambiental y Social	Impacto ambiental no previsto, oposición de comunidades locales, restricciones en uso de suelo.

Tabla 11: Tipos de Riesgos

Riesgo	Estrategia de Prevención	Estrategia de Mitigación
Financiero	Diversificar fuentes de financiamiento y asegurar reservas de capital.	Negociar líneas de crédito flexibles y buscar inversores estratégicos.
Regulatorio y Legal	Asesorías legales cercanas y constantes, revisar a fondo todas las	Mantener una buena relación con entidades reguladoras y prever demoras en permisos.

	normativas locales antes de realizar la compra de los terrenos.	
Mercado	Estudios de mercado actualizados y segmentación adecuada.	Flexibilizar estrategias de venta y explorar opciones de financiamiento para clientes.
Operativo	Planificación detallada con márgenes de tiempo y costos adicionales.	Contratación de proveedores confiables y control estricto de ejecución.
Ambiental y Social	Estudios de impacto ambiental previos y diálogo con comunidades.	Implementar planes de compensación ecológica y responsabilidad social.

Tabla 12: Prevención y mitigación de riesgos

3.14. Estrategia de Salida del proyecto

Si el proyecto enfrenta dificultades que impidan su viabilidad, es crucial contar con estrategias de salida bien definidas:

Estrategia de Salida	Descripción
Venta del Proyecto a un Inversionista	Buscar compradores estratégicos o fondos de inversión que adquieran el proyecto en su estado actual.
Cambio de Uso del Terreno	Adaptar el proyecto a otro tipo de desarrollo con mayor demanda en el mercado (ej. de vivienda a comercial o industrial).
Fraccionamiento y Venta Parcial	Dividir el terreno en lotes más pequeños para venderlos individualmente y recuperar la inversión progresivamente.
Alianzas Estratégicas	Asociarse con constructores o desarrolladores más grandes para compartir costos y reducir riesgos.
Reestructuración Financiera	Refinanciar la deuda o renegociar términos con bancos e inversionistas.

Tabla 13: Estrategia de Salida

3.15. Estrategia de diferenciación y posicionamiento

ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA. tiene el potencial de convertirse en el referente principal de ventas de terrenos en Quito, especialmente en el sur (La Ecuatoriana) y norte (Pomasqui), si se enfoca en los siguientes aspectos:

3.15.1. Precios y Condiciones Flexibles

3.15.1.1. Precios competitivos

Precios ajustados al mercado: Ofrecer precios ligeramente inferiores al promedio de la competencia, aprovechando un análisis constante de los terrenos cercanos en la misma zona.

3.15.1.2. Opciones de financiamiento

Planes de pago flexibles: Proponer alternativas como pagos mensuales, cuotas con plazos de hasta 2 años, o la opción de pagar con un pequeño porcentaje inicial.

Descuentos por pago al contado: Ofrecer un descuento atractivo (por ejemplo, un 5%-10%) para quienes realicen el pago completo al contado.

3.15.2. Localización y Acceso

3.15.2.1. Ubicación estratégica

Terrenos bien ubicados en zonas con buen acceso a vías principales, transporte público y áreas comerciales.

Promover la accesibilidad del terreno, destacando las ventajas de la zona como la cercanía a escuelas, hospitales, centros comerciales o áreas recreativas.

Como señala Rics Global (2020), la valorización urbana es un factor determinante en la decisión de compra de terrenos, especialmente en zonas con proyectos de infraestructura cercanos.

3.15.2.2. Proyectos de infraestructura cercana

Resaltar cualquier proyecto de infraestructura en curso o futuras mejoras urbanísticas en el sector, como nuevas avenidas, centros comerciales o parques que aumenten la valorización de los terrenos.

3.15.3. Experiencia del Cliente

3.15.3.1. Confianza y reputación

Construir una marca confiable: Destacar el historial de ventas exitosas y la satisfacción de los clientes anteriores.

Testimonios de clientes satisfechos: Incluir reseñas y testimonios en el sitio web o en canales sociales, mostrando historias de clientes satisfechos con la compra y el servicio recibido.

3.15.3.2. Proceso simplificado

Trámites ágiles y sin complicaciones: Facilitar los trámites legales y notariales de la compra, haciendo el proceso lo más fácil y eficiente.

3.15.4. Responsabilidad Social

Incluir dentro de las estrategias de marketing que ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA. apoyar a los proyectos locales, como iniciativas de desarrollo comunitario o educación ambiental en las zonas de venta.

3.15.5. Ventajas Competitivas Adicionales

3.15.5.1. Servicios integrales

Ofrecer servicios como asesoría jurídica, financiamiento propio, y gestión de permisos municipales. Esto agrega valor al cliente que busca una solución integral.

3.15.5.2. Exclusividad y personalización

Ofrecer lotes exclusivos en áreas de alta demanda o en zonas que se valoricen rápidamente, como terrenos que tienen un potencial de desarrollo comercial.

Ofrecer proyectos de urbanización personalizados, según las necesidades de los compradores, como diseño de lotes para viviendas familiares o proyectos comerciales.

Se adjunta en el ANEXO 1 el modelo CANVAS del proyecto ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA.

CAPÍTULO 4

4. Gestión de Personas y Cultura Organizacional

El equipo fundador de ARKA INMOBILIARIA Cía. Ltda. cuenta con un grupo especializado de personas con experiencia en finanzas, técnica, civil y comercial. Diferentes perfiles aseguran que todos los aspectos del proyecto estén bajo control, proporcionando una mejor toma de decisiones y un rango de operación de ejecución mejorado. Un equipo de asociación formado sobre principios de trabajo en equipo, respeto, transparencia y resultados, así como una etapa futura definida de estructura organizacional con posiciones ejecutivas identificadas (CEO, COO, CFO, CMO) y un plan de desarrollo para contratar personal clave de los sectores de tecnología, legal y ventas. La organización humana busca obtener la confianza de su gente fomentando una cultura organizacional de reconocimiento, de cuidado y de responsabilidad común (Robbins & Judge, 2019).

4.1. Perfil del equipo fundador

Los miembros que forman este equipo son un equipo multidisciplinario con perfiles complementarios que cubren varios dominios de conocimiento y experiencia, ya que todo lo que vamos a gestionar es considerablemente complejo y requiere de ellos las mayores capacidades. Aquí hay un breve resumen de cada uno de ellos: Estos perfiles delinean el conjunto de habilidades, trayectoria y valor concreto que cada miembro aporta al proyecto, para que podamos comenzar a entender el poder de nuestro capital humano.

Nombre y apellidos.	Nadia Raquel Cevallos Rivadeneira
Edad.	39
Formación.	Ingeniera Comercial
Cursos de especialización	Inglés avanzado
Habilidades que posee	Análisis de crédito, cuadros cuentas contables, Excel, Power point, Word, Azure
Experiencia laboral	15 años experiencia en Banca
Responsabilidades asumidas	Gestor de proyectos, Administrador de riesgos
Situación laboral actual y el puesto que ocupa	Business Analyst - Tecnología desarrollo
Presentación Personal	Profesional con amplia experiencia en el sector bancario, con una sólida orientación al cliente, enfoque a resultados, apasionada por el impacto estratégico de las instituciones financieras en la economía, me distingo por ser analítica, propositiva y colaborativa

Tabla 14: Perfil Raquel Cevallos

Nombre y apellidos.	Omar Alexander Moromenacho Oña
Edad.	34
Formación.	Ingeniero Electrónica en Telecomunicaciones
Cursos de especialización	Diseño de redes ópticas, Networking (CCNA)
Habilidades que posee	Manejo de software (Excel, Project, Illustrator, CRM)
Experiencia laboral	6 años en el campo de Telecomunicaciones y ventas
Responsabilidades asumidas	Coordinación - Operaciones - Ventas
Situación laboral actual y el puesto que ocupa.	Soporte red GPON-FTTH
Presentación Personal	A lo largo de mi trayectoria, me he especializado en redes ópticas, especialmente en el despliegue y fiscalización de proyectos FTTH. Me apasiona el diseño y supervisión de redes, y manejo herramientas para asegurar soluciones eficientes y bien planificadas en beneficio de los clientes.

Tabla 15: Perfil Omar Moromenacho

Nombre y apellidos.	Claudia Irina Pérez Muñoz
Edad.	53
Formación.	Ingeniera en Sistemas
Cursos de especialización	Diplomado en Finanzas, Certificación Scrum, Itil V4, Manejo de personal, Administración de empresas.
Habilidades que posee	Liderazgo, Dirección, Gestión del tiempo, Gestión de proyectos, Marketing Digital, Gestión legal y financiera.
Experiencia laboral	25 años en áreas de Dirección de Tecnología y Analista de Negocios, Área comercial de empresa de servicios legales y financieros.
Responsabilidades asumidas	Directora de Área de tecnología y proyectos
Situación laboral actual y el puesto que ocupa	Jefe Comercial en empresa de servicios Jurídicos y financieros

Presentación Personal	Profesional en Ingeniería en Sistemas con más de 20 años de experiencia gestionando proyectos tecnológicos en sectores bancarios, judiciales y de telecomunicaciones. Combinando habilidades técnicas en gestión de proyectos ágiles y tradicionales con una visión estratégica orientada a resultados.
------------------------------	---

Tabla 16: Perfil Claudia Pérez

Nombre y apellidos.	José Ramiro Rodríguez Bucheli
Edad.	36
Formación.	Ingeniero Civil
Cursos de especialización	Cursos de manejo de software de ingeniería, cursos de contratación pública, manejo de idioma inglés.
Habilidades que posee	Conocimiento de ingeniería, conocimiento en sector de contratación pública y privada, amplia experiencia en manejo de equipos para proyectos de licitación de obra de ingeniería.
Experiencia laboral	13 años de experiencia en área de ingeniería
Responsabilidades asumidas	Coordinación
Situación laboral actual y el puesto que ocupa	Coordinador de Proyectos y Cumplimiento Técnico
Presentación Personal	Ingeniero civil con 13 años de experiencia profesional, me he desempeñado en el área de la construcción y de la contratación pública especialmente en ofertas de licitación tanto nacionales como internacionales. Actualmente en mi cargo como coordinador de proyectos de una de las empresas constructoras más grandes del país y con presencia en varios países de Latinoamérica he podido desarrollar mucho mis capacidades y conocimientos técnicos, en el manejo de personas y la coordinación de diferentes áreas.

Tabla 17: Perfil José Rodríguez

Nombre y apellidos	Diego Zamora Cruz
Edad	35
Formación	Ingeniero en Electrónica en Telecomunicaciones
Cursos de especialización	Redes de computadoras (JNCIPx3)
Habilidades que posee	Manejo de software (Excel, Photoshop, lenguajes de programación), diseño, gestión, liderazgo.
Experiencia laboral	11 años en el sector de las Telecomunicaciones
Responsabilidades asumidas	Coordinación y Gestión estratégica
Situación laboral actual y el puesto que ocupa	Líder de implementación y gestión empresarial
Presentación Personal	Me apasiona mucho mantenerme al día con las últimas tendencias y ayudar a que las cosas funcionen de la mejor manera posible. Personalmente soy un fanático de los legos. Sí, ¡como niño grande! Me relaja mucho construir cosas y dejar volar la imaginación. Puedes aportar al equipo una combinación única de experiencia técnica sólida, liderazgo probado, una mentalidad de mejora continua y una perspectiva.

Tabla 18: Perfil Diego Zamora

4.2. Organización interna y funciones clave

El desarrollo de Planes de Acción y Programas es, por lo tanto, una etapa crucial de la gestión del recurso humano en el proyecto. Esta fase permite la traducción de las estrategias formuladas en actividades específicas, orientadas a asegurar que la empresa tenga al personal idóneo para ejecutar las estrategias. En el proyecto, esta actividad implica desarrollar planes precisos tanto para la adquisición de recursos humanos como para la formación continua de los colaboradores, con el objetivo de tener una relación cercana entre competencias y las necesidades del proyecto. También se planea tener programas de formación y promoción para permitir el desarrollo profesional y el mejor uso posible de los recursos humanos. Estos planes deben estar respaldados por una planificación integral, una gestión del cambio suficiente y el uso de la tecnología para permitir un monitoreo y evaluación continuos. Al hacerlo, permite alcanzar los objetivos estratégicos de nuestro proyecto, así como aumentar la eficiencia al hacer un mejor uso del talento humano.

4.3. Cultura organizacional de ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA.

4.3.1. Alianza del equipo

En los proyectos, las personas hacen más que gestionar tareas o utilizar un método. Detrás de cada entrega, cada hito, cada paso hay una relación humana que requiere cuidado, escucha y compromiso. Porque realmente, lo que en última instancia impulsa a un equipo al éxito no son las herramientas y los procesos, son las personas que se unen, se apoyan mutuamente y confían plenamente entre sí. Y

es entonces cuando realmente tiene sentido hablar de una “alianza de equipo”, un acuerdo nacido de la motivación honesta de mejorar en el trabajo conjunto. Una alianza de equipos es, después de todo, una conversación sincera entre pares sobre cómo uno quiere estar en relación con alguien en el camino del proyecto. No es un documento fijo, ni una lista de reglas impuestas desde arriba, sino un acuerdo vivo que encarna valores compartidos, expectativas y obligaciones. Es decir, cómo vamos a hablar entre nosotros, cómo resolveremos disputas y qué tipo de cultura vamos a crear día a día. El mismo acto de forjar esta alianza es una forma de cuidado colectivo, que genera una cultura de confianza e inspiración. Todavía habrá conflictos, todavía no hay respuestas perfectas para todo, pero proporciona la base para manejar mejor esos desafíos. Claridad en los objetivos y eficacia personal donde todos piensan que su voz es importante, mejora el sentido de pertenencia y hace que la toma de decisiones conjunta sea más alcanzable. Este tipo de pacto es un salvavidas emocional y organizacional en tiempos difíciles o inciertos. Así que formar y mantener una alianza de equipo no es un lujo, es un requisito fundamental si se quiere dirigir proyectos de manera humana y eficiente.

4.3.2. Ambiente de trabajo

Además de una comunicación asertiva, apreciamos la dedicación, la empatía y la proactividad. Cada persona en el equipo debe asumirlo con la debida responsabilidad, escuchar bien, ofrecer críticas constructivas y estar ahí para el equipo en momentos cruciales. Creemos en el respeto por el otro, el deseo de aprender, la apertura al cambio. Buscamos un espacio donde haya seguridad

psicológica, donde las ideas puedan expresarse sin temor a represalias. La confianza y el respeto serán las piedras angulares, respetando las diferencias que hará el individuo. Queremos una cooperación real, que solo puede provenir del apoyo positivo y el esfuerzo mutuo. Apuntamos a crear un clima motivador, donde nos impulse el entusiasmo por el proyecto. Fomentaremos un diálogo abierto, la capacidad de ser flexibles y comprensivos cuando se trata de lo nuevo, y si es necesario un toque ligero de humor mientras navegamos juntos en nuestro viaje de aprendizaje.

4.3.3. Motivaciones en el trabajo

Motivamos al equipo valorando la contribución de cada uno con palabras de elogio y gratitud. Estableceremos un clima positivo con objetivos definidos y áreas para celebrar nuestros logros, por modestos que sean. El apoyo recíproco y la comprensión y siempre mantener el objetivo común a la vista serán cruciales para mantenernos unificados y comprometidos hasta el final.

4.3.4. Resolución de conflictos

Entendemos que es natural tener diferentes opiniones y que si se manejan de manera respetuosa, estas situaciones contribuyen al equipo. Abogaremos por la escucha activa, la conversación respetuosa y la empatía hacia la posición del otro, encontrando áreas de interés común y beneficio mutuo que puedan servir como base para soluciones prácticas. Si no podemos alcanzarlo, tomaremos decisiones a través de herramientas como lluvias de ideas o votaciones, sin embargo, una convivencia sana del equipo y el proyecto serán lo primero. Para

resolver conflictos, encontraremos soluciones juntos mediante soluciones generadas por lluvias de ideas y, si es necesario, a través de un proceso de mediación interna neutral. Redactaremos el acuerdo una vez que hayamos llegado a un consenso e informaremos para ver cómo está funcionando la resolución. Solo recurriremos a la intervención de terceros si las disputas continúan y causan angustia al equipo o dificultan el desarrollo del proyecto. En tiempos tensos en el proyecto, buscaremos la paz y el respeto. Crearemos una cultura donde los sentimientos puedan expresarse sin juicio, donde haya voluntad de entender en lugar de reaccionar. Descansaremos si es necesario, para reenfocarnos con serenidad, y continuaremos construyendo el equipo y la voluntad de superar cualquier obstáculo juntos.

4.3.5. Toma de decisiones

La toma de decisiones en un grupo de trabajo puede variar enormemente según la situación. Para cualquier otra cosa, generalmente es la opinión del experto en la que necesito apostar, para aspectos operativos o técnicos que necesitan algo rápido. Pero cuando se trata de decisiones más estratégicas o que impactan a todo el equipo, somos creyentes de escuchar la opinión de todos. Así que, en esos casos, intentemos hablarlas primero. De lo contrario, votamos si no es posible y si la situación lo permite, para tener una decisión democrática. El consenso es genial, pero no siempre es necesario mientras haya respeto colectivo por el proceso y las personas entiendan por qué se está decidiendo algo de esta manera.

4.4. Competencias del líder-coach y gestión del talento

El rol del gerente de proyecto ha evolucionado hacia un perfil de líder-entrenador, capaz de motivar, acompañar y desarrollar a su equipo; no basta con dominar herramientas y metodologías; es indispensable combinar habilidades técnicas con competencias emocionales (Northouse, 2021) que pueden ser la “empatía, la inteligencia emocional y la escucha activa” (Goleman, 2013).

Este nuevo enfoque del gerente de proyecto fortalece la cohesión del equipo, mejora el rendimiento colectivo y fomenta un ambiente de confianza y autonomía. Es valioso invertir en el desarrollo de este perfil, no solo incrementa las probabilidades de éxito en los proyectos, sino que también impulsa la transformación organizacional y la capacidad de adaptación al cambio.

COMPETENCIAS DEL GESTOR DEL PROYECTO COMO LÍDER COACH	
COMPETENCIA	APORTACIÓN AL PROYECTO
Escucha activa	Permite comprender de forma empática las necesidades, emociones e ideas del equipo
Comunicación asertiva	Expresar ideas con claridad, respeto y firmeza, tanto en situaciones cotidianas como en momentos de conflicto
Inteligencia emocional	Permite tener autoconciencia, autorregulación y capacidad para gestionar emociones propias y ajenas
Empatía	Comprender y conectar emocionalmente con los miembros del equipo, generando relaciones de confianza
Facilitación del desarrollo	Acompañar al equipo en su crecimiento, promoviendo el aprendizaje continuo y la autonomía
Gestión del cambio	Habilidad para liderar procesos de transformación y ayudar al equipo a adaptarse de forma positiva.
Planificación y organización	Capacidad para estructurar tareas, recursos y cronogramas de manera eficiente.

Tabla 19: Competencia del gestor de proyectos

4.5. Planificación De Los Recursos Humanos De Un Proyecto

La planificación de los Recursos Humanos (RR.HH.) en un proyecto es crucial para su éxito. Consiste en prever los requerimientos futuros del talento humano y las estrategias para cubrirlas (Kerzner, 2017). Esto implica no solo identificar cuántas personas se necesitan, sino también qué habilidades y perfiles específicos son requeridos.

Una planificación efectiva de RR.HH. permite a la organización asegurar que tendrá el talento adecuado en el momento oportuno. Esto reduce costes asociados a la rotación de personal, la baja productividad y el ausentismo. Además, mejora la eficiencia en los subprocesos de reclutamiento, formación y selección, asegurando que los empleados adquieran los conocimientos necesarios.

En esencia, la planificación de RR.HH. alinea los objetivos del proyecto con la disponibilidad de talento, contribuyendo a la consecución de las metas empresariales y a una fuerza laboral equilibrada y capacitada.

4.6. Recopilación y análisis de datos

Sobre las personas involucradas en el proyecto con diversidad de profesiones, actitudes y costumbres es crucial para optimizar la gestión del equipo. Conocer las habilidades técnicas y blandas permite asignar roles de manera eficiente, detectar brechas de competencias y conformar equipos complementarios. Además, comprender actitudes y estilos de trabajo ayuda a prevenir conflictos, mejorar la comunicación y promoviendo un ambiente laboral respetuoso y colaborativo. Esta información también permite a los directivos

adaptar sus modelos de gestión para motivar eficazmente a un equipo diverso. Desde una perspectiva estratégica, el análisis de datos contribuye a prever riesgos como la rotación del recurso humano, facilitando el desarrollo de acciones preventivas y estrategias de retención. Finalmente, permite tomar decisiones informadas, aumentar la adaptabilidad del proyecto ante cambios y fomentar el desarrollo profesional continuo, garantizando que el equipo posea el perfil necesario y actualizado para afrontar los desafíos del entorno. En conjunto, este enfoque basado en datos permite una planificación más efectiva, equipos más cohesionados y proyectos más exitosos.

4.7. Establecimiento de políticas y objetivos de recursos humanos

En la conformación de proyectos es esencial alinear la gestión del personal con los objetivos específicos del proyecto y la estrategia organizacional. Estas políticas deben considerar la naturaleza del proyecto (innovación, rapidez, alcance), así como la cultura empresarial, promoviendo la coherencia en los valores y el enfoque de trabajo. Un paso clave es definir perfiles y competencias requeridas, tanto técnicas como blandas, a través de descripciones de rol detalladas. Las políticas de reclutamiento deben decidir entre talento interno o externo, garantizando diversidad y compatibilidad cultural.

Asimismo, deben establecerse procesos de selección eficaces que evalúen integralmente a los candidatos. La formación y el desarrollo continuo son fundamentales para cerrar brechas de habilidades y mantener al equipo

actualizado. Las políticas de compensación deben ser competitivas y justas, e incluir mecanismos de reconocimiento para motivar al equipo. Además, una buena gestión del desempeño y del clima laboral fomenta un entorno positivo y colaborativo (Chiavenato, 2017). Finalmente, los objetivos clave incluyen asegurar el talento adecuado, maximizar la eficiencia, fomentar la innovación, reducir la rotación y optimizar los costos de personal. Todo ello contribuye al éxito sostenido del proyecto y a la consolidación del capital humano de la organización.

Para nuestro proyecto se detallan los siguientes requerimientos:

- Número adicional requerido: 4 personas
- Puestos a cubrir:
 - Asistente Legal: conocimientos básicos de urbanismo y trámites municipales.
 - Coordinador de Obras: ingeniero civil con experiencia en obras urbanas.
 - Ejecutivo de Ventas/Marketing: con habilidades en atención al cliente e inmobiliarias y habilidades para estrategias de ventas.
 - Técnico de Sistemas: para desarrollo web y soporte sistemas.
- Experiencia requerida: mínimo 3 años en el área específica.

4.8. Planes de gestión de los recursos humanos

4.8.1. Criterios y planificación

4.8.1.1. Niveles de productividad deseados

Se busca cerrar el 50% de las ventas en 12 meses y completar la urbanización en no más de 18 meses. Adicionalmente, el proyecto apunta a reducir los tiempos de trámites administrativos y legales en al menos un 30% mediante digitalización y automatización, optimizando la eficiencia operativa y garantizando la entrega oportuna del hogar soñado.

4.8.1.2. Necesidades de incorporación de personal

La contratación será escalonada durante los primeros tres meses del proyecto de ARKA INMOBILIARIA CIA. LTDA., priorizando roles estratégicos (ventas, legal, técnico) y luego operativos. Las contrataciones se revisarán trimestralmente, ajustándose a la carga laboral y el presupuesto, asegurando una gestión eficiente del equipo conforme avance el proyecto.

4.8.1.3. Costos estimados en RR.HH.

Se estima sueldos mensuales de USD \$4,166.67, resultando en un costo anual de remuneraciones de USD \$50,000. Además, se implementará un sistema de incentivos variables para el equipo comercial, atado al cumplimiento de objetivos de ventas trimestrales, buscando optimizar el desempeño y la rentabilidad.

4.8.1.4. Sistema de control y seguimiento

Se implementarán evaluaciones bimestrales de desempeño por área y revisará el cumplimiento de cronogramas y KPIs. El CEO y CFO presentarán reportes de avance mensuales, asegurando una toma de decisiones operativas y financiera oportuna para asegurar la eficacia y eficiencia del proyecto.

CAPÍTULO 5

Financiación del Proyecto

5. Planificación Financiera

Es un elemento fundamental en la creación de cualquier emprendimiento. En este trabajo presentamos la propuesta de constitución de ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA., una empresa pensada para aportar al desarrollo urbano de Quito, ofreciendo soluciones eficientes, accesibles y de calidad.

5.1. El Capital Social

En este apartado, presentamos de manera clara y precisa la estructura de financiamiento propio de ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA., considerando no sólo los aspectos legales y económicos, sino también el compromiso de cada socio con el proyecto. La distribución equitativa del capital refleja nuestra visión de trabajo colaborativo, transparencia y responsabilidad compartida en el desarrollo de esta iniciativa inmobiliaria.

Para la conformación de la empresa se ha definido que el Valor nominal de \$100 por participación, lo que nos permite reflejar fielmente la proporción de aportación de la siguiente manera:

Nombre de Socios	Capital Social	Tipo de Aporte	Participaciones	# de Participaciones	Capital Desembolsado	Porcentaje de capital social
Claudia Irina Pérez Muñoz	20,000	efectivo	200	1 a 200	\$10,000	20%
Nadia Raquel Cevallos Rivadeneira	20,000	efectivo	200	201 a 400	\$10,000	20%
José Ramiro Rodríguez Bucheli	20,000	efectivo	200	401 a 600	\$10,000	20%
Diego Gerardo Zamora Cruz	20,000	efectivo	200	601 a 800	\$10,000	20%
Omar Alexander Moromenacho Oña	20,000	efectivo	200	801 a 1000	\$10,000	20%
Total Capital Social	100,000			1000	\$50,000	100%

Tabla 20: Socios

5.1.1. Capital social total (suscrito y desembolsado)

5.1.1.1. Capital suscrito

\$100,000, correspondiente al total de aportes (efectivo)

5.1.1.2. Capital desembolsado

\$50,000 en efectivo fue aportado por los socios, la diferencia será pagada durante el primer año del ejercicio contable.

5.2. Reservas y Criterios de reparto de dividendos

La sostenibilidad financiera de una empresa no solo depende de los ingresos generados, sino también de cómo se gestionan sus utilidades. En este apartado, abordamos

las normativas de constitución de reservas y distribución de los dividendos para **ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA.**, con el objetivo de asegurar un crecimiento ordenado y responsable. Las decisiones aquí planteadas responden al deseo de nuestros socios de mantener una empresa sólida, capaz de reinvertir estratégicamente y, al mismo tiempo, reconocer el esfuerzo y la confianza de quienes la conforman.

5.2.1. Política de Reservas y Dividendos - ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA.

5.2.1.1. Tipos de Reservas a Constituir

A medida que se generen utilidades netas tenemos las siguientes:

a) Reserva Legal (Obligatoria)

- Se destinará anualmente el 10% de las utilidades después de impuestos hasta que las reservas alcancen el 50% del capital social.
- “La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social. En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto” (Ley de Compañías del Ecuador, 1999, art. 109).
- Esta reserva no podrá distribuirse como dividendo y debe mantenerse mientras la empresa opere.

b) Reserva Estatutaria

Se agregará un 10% adicional de las utilidades netas de cada año.

- Objetivo: constituir un fondo para reinversión en adquisición de terrenos, infraestructura, proyectos urbanísticos o contingencias.
- Esta disposición estará establecida en los estatutos sociales de ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA.
- “De las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio se tomará un porcentaje no menor de un diez por ciento, destinado a formar el fondo de reserva legal, hasta que éste alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social. De la misma forma debe ser reintegrado el fondo de reserva si éste, después de constituido, resultare disminuido por cualquier causa” (Ley de Compañías del Ecuador, 1999, art. 297).

c) Reservas Voluntarias

- Serán creadas mediante resoluciones de la mayoría calificada de la junta de socios.
- Destinadas a los planes estratégicos como:
 - Inversión en tecnología o sostenibilidad
 - Creación de nuevos productos

- Asegurar liquidez futura
- Su constitución será flexible y su destino se documentará en actas societarias.

d) Reservas Especiales

- Se crearán en situaciones específicas, como:
 - Por prima de emisión: si se emiten nuevas acciones con valor superior al nominal.
 - Por fondo de comercio: en caso de fusiones, adquisiciones o valorización de intangibles.
- “Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo determine el estatuto social” (Ley de Compañías del Ecuador, 2023, art. 170).

5.2.2. Política de reparto de dividendos

“El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse: 1.- En numerario; 2.- En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley; 3.- [...] Por compensación de créditos; y, 4.- [...] Por capitalización de reservas o de utilidades [...]” (Ley de Compañías del Ecuador, 2023, art. 140).

“De las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio se tomará un porcentaje no menor de un diez por ciento, destinado a formar el fondo de reserva legal, hasta que éste alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social [...]” (Ley de Compañías del Ecuador, 2020, art. 297).

5.2.3. Requisitos previos para el reparto

Antes de distribuir dividendos, deberán cumplirse los siguientes pasos:

- Cobertura de pérdidas acumuladas (si las hubiere)
- Constitución de la reserva legal (10%)
- Constitución de la reserva estatutaria (10%)
- Verificación de liquidez operativa, obligaciones fiscales y laborales al día.

5.2.4. Política acordada entre los socios

- Una vez cumplidas las condiciones anteriores, hasta el 50% de la utilidad líquida restante podrá ser distribuida como dividendos, en proporción al número de participaciones que posee cada socio.
- El otro 30% será reinvertido en la empresa, conforme al plan estratégico anual aprobado por la junta.

“Sólo se pagarán dividendos sobre las acciones en razón de beneficios realmente obtenidos y percibidos o de reservas expresas efectivas de libre disposición. La distribución de dividendos a los accionistas se realizará en proporción al capital que hayan desembolsado [...]” (Ley de Compañías del Ecuador, 2023, art. 298).

5.2.5. *Forma de pago*

- Los dividendos se podrán pagar en efectivo o en participaciones, si así lo acuerda la junta general.
- La fecha de pago y modalidad será definida por la presentación de balances de cierre del ejercicio con el aval junta general de accionistas.

5.2.6. *Disposición Final*

Este documento será parte de los estatutos sociales y deberá ser revisado cada tres años con la estrategia y estructura financiera de la empresa ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA.

5.3. **Apalancamiento financiero**

La presente propuesta se centra en el análisis del apalancamiento mediante fondos ajenos como pilar clave para la viabilidad, crecimiento y expansión de ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA., empresa dedicada al desarrollo urbano en la ciudad de Quito. Los fondos ajenos, entendidos como recursos financieros temporales cedidos por

terceros con obligación de devolución en plazos definidos, se clasifican en función de plazos definidos.

Este estudio examinará una amplia gama de fuentes de financiación externa, incluyendo créditos y préstamos bancarios, líneas de crédito con proveedores, clientes, así como modalidades de financiación fuera de balance como el *factoring*, *forfaiting*, *confirming*, *leasing* y *renting*. Además, se analizarán alternativas de financiación privada extrabancaria, tales como *crowdfunding*, *crowdlending* e *invoice trading*, que ofrecen flexibilidad y acceso a capital sin intermediación bancaria tradicional.

5.3.1. Financiación a corto plazo

En el modelo de negocio de ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA., se ha identificado una oportunidad para desarrollar un proyecto de urbanización y venta de lotes en un terreno estratégicamente ubicado. Este proyecto busca transformar un terreno rústico en una urbanización funcional, subdividiendo y comercializando los lotes resultantes.

Además de la solicitud de un Crédito a corto plazo de \$25.000,00 para la constitución y trámites iniciales de la compañía, este crédito se ha concedido a 12 meses con un interés del 10.18%, con pagos iguales mensuales.

5.3.2. Opciones de Financiación para la Adquisición de los Terrenos

5.3.2.1. TERRENO 1

- Superficie del terreno: 2.600 m²
- Costo total de adquisición: \$200,000
- Capital social disponible: \$50,000
- Objetivo principal: Subdividir, urbanizar y vender lotes urbanizados

Dado que actualmente no se dispone del monto total para la compra del terreno, se han evaluado las siguientes alternativas realistas para financiar los \$150,000 restantes:

Opción 1: Negociación de pago diferido con el propietario

- Propuesta: Entrega inicial de \$50,000 como anticipo de la compra del terreno, y el saldo a pagar en cuotas mensuales durante un plazo de 6 a 12 meses a negociar con el propietario.
- Mecanismo legal: Contrato privado de compraventa o promesa de compraventa, con cláusula de posesión inmediata.
- Beneficio clave: Permitiría tomar posesión del terreno anticipadamente e iniciar trámites de subdivisión y preventa.

Opción 2: Búsqueda de socio inversionista o co-inversionista

- Modalidad: Ofrecer un porcentaje de utilidad o lotes a cambio de la inversión requerida.
- Requisito: Contar con un plan detallado de división del terreno, costos de urbanización y rentabilidad proyectada por lote.

Opción 3: Aportación del terreno como capital por parte del propietario

- Acuerdo: El propietario del terreno lo aporta al proyecto a cambio de un porcentaje de los lotes resultantes o de la utilidad neta.
- Aplicabilidad: Requiere aceptación del dueño y de la junta de accionistas para formalizar el convenio.

Opción Elegida

Como parte del análisis realizado para la toma de decisión respecto al escenario más conveniente, se desarrollaron flujos de caja y se evaluaron diferentes alternativas de financiación mediante operaciones bancarias propuestas.

Tras comparar las opciones disponibles, se ha determinado que la **Opción 1** es la más viable en términos de costos financieros y flujo proyectado del proyecto. Esta alternativa contempla un acuerdo de crédito con el propietario del terreno, el cual ofrece

una tasa preferencial y un período de gracia de seis meses. Estas condiciones brindan mayor flexibilidad para iniciar los trámites legales y las obras de urbanización.

Además, contar con el presupuesto necesario desde el inicio nos permitirá comenzar de forma anticipada con la comercialización de los terrenos lotizados, ya que el terreno, en su totalidad, pertenece legalmente a ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA. Esto refuerza la sostenibilidad financiera del proyecto y garantiza la continuidad del flujo de caja proyectado.

5.3.2.2. TERRENO 2

- Superficie del terreno: 3.200 m²
- Costo total de adquisición: \$300,000
- Capital social disponible: \$50,000, al finalizar el año

Dado que actualmente no se dispone del monto total para la compra del terreno, se han evaluado las siguientes alternativas realistas para financiar los \$300,000 restantes:

Opción 1: Búsqueda de socio inversionista o co-inversionista

- Modalidad: Ofrecer un porcentaje de utilidad o lotes a cambio de la inversión requerida.

- Requisito: Contar con un plan detallado de división del terreno, costos de urbanización y rentabilidad proyectada por lote.

Opción 2: Aportación del terreno como capital por parte del propietario

- Acuerdo: El propietario del terreno lo aporta al proyecto a cambio de un porcentaje de los lotes resultantes o de la utilidad neta.
- Aplicabilidad: Requiere aceptación del dueño y de la junta de accionistas para formalizar el convenio.

Opción 3: Búsqueda de crédito bancario

- Modalidad: Crédito productivo PYMES.
- Requisito: Contar con la promesa de compraventa del terreno para acceder al crédito bancario.
- Entregar documentación de la empresa que avala el crédito.

Opción Elegida

Se ha tomado como decisión el realizar la compra con la **Opción 3**, buscando alcanzar los flujos requeridos a mediados del primer año y cubrir la totalidad de la inversión.

Además, contar con el presupuesto generado de las ventas de los primeros terrenos del proyecto 1, nos apalanca para la compra y continuidad del negocio.

5.4. Modelo de Negocio Propuesto

5.4.1. Estrategia General

Subdivisión del terreno y urbanización básica para su posterior comercialización en lotes, con el apalancamiento de la negociación de pago diferido del terreno con el propietario.

5.4.1.1. Ejecución Inicial

El proyecto utilizará \$50,000 como enganche del terreno y negociará un crédito directo de \$150,000 con el vendedor a 8 cuotas, 5% anual, con 6 meses de gracia. Se iniciará la subdivisión y se comercializarán anticipadamente 3 lotes a \$35,000 cada uno (\$105,000 estimados), financiando así la primera etapa de urbanización.

5.4.1.2. Progresión del Proyecto

A medida que los primeros lotes se entregan, la venta del resto continuará a precios incrementales, buscando aumentar el margen de utilidad. Se prevé que los ingresos generados sean reinvertidos para completar la urbanización del proyecto y cubrir el servicio de la deuda adquirida, asegurando la sostenibilidad financiera.

5.4.1.3. Ampliación de inversión Terreno 2

Para adquirir el terreno 2, se usarán \$100,000 de ventas del terreno 1 y se solicitará un crédito PYMES de \$200,000 al 10.18%. Se iniciará la subdivisión y la preventa de terrenos del proyecto 2 para apalancar su ejecución, financiando así su primera etapa de urbanización y asegurando la continuidad del crecimiento.

5.5. Plan de Financiamiento

5.5.1. Financiación Gastos Operativos

Crédito a corto plazo de \$25.000,00 para la constitución y trámites iniciales de la compañía, este crédito se ha concedido a 12 meses con un interés del 10.18%, con pagos iguales mensuales.

Monto del crédito:	\$25.000,00
Tasa de interés (anual):	10,18%
Número de pagos (mensuales):	12
Pago (mensual):	\$2.199,99

Tabla 21: Financiación de gastos operativos

Plazo	VALOR CUOTA	Pago Capital	Pago Interés	Capital amortizado	Capital pendiente
1	\$2.199,99	\$1.987,91	\$212,08	\$1.987,91	\$23.012,09
2	\$2.199,99	\$2.004,77	\$195,22	\$3.992,68	\$21.007,32
3	\$2.199,99	\$2.021,78	\$178,21	\$6.014,46	\$18.985,54
4	\$2.199,99	\$2.038,93	\$161,06	\$8.053,39	\$16.946,61
5	\$2.199,99	\$2.056,23	\$143,76	\$10.109,61	\$14.890,39
6	\$2.199,99	\$2.073,67	\$126,32	\$12.183,28	\$12.816,72
7	\$2.199,99	\$2.091,26	\$108,73	\$14.274,55	\$10.725,45

8	\$2.199,99	\$2.109,00	\$90,99	\$16.383,55	\$8.616,45
9	\$2.199,99	\$2.126,89	\$73,10	\$18.510,44	\$6.489,56
10	\$2.199,99	\$2.144,94	\$55,05	\$20.655,38	\$4.344,62
11	\$2.199,99	\$2.163,13	\$36,86	\$22.818,52	\$2.181,48
12	\$2.199,99	\$2.181,48	\$18,51	\$25.000,00	\$0,00

Tabla 22: Amortización gastos operativos

5.5.2. Financiación Proyecto 1 - TERRENO 1

- Monto para financiar: \$150,000
- Aportación inicial (capital propio): \$50,000
- Modalidad de financiamiento: Crédito directo con el propietario
- Tasa de interés anual: 5%
- Sistema de amortización: Francés (cuotas iguales)
- Condiciones: 6 meses de gracia, con intereses pagaderos en el mes 7 del crédito + 8 cuotas mensuales iguales
- Ventaja del sistema Francés: Permite pagos anticipados sin penalizaciones por intereses adicionales.

5.5.3. Financiación Proyecto 2 - TERRENO 2

- Monto para financiar: \$300,000
- Aportación inicial (capital propio 2do pago): \$50,000

- Modalidad de financiamiento: Crédito productivo PYMES
- Tasa de interés anual: 10.18%
- Sistema de amortización: Francés (cuotas iguales)
- Condiciones: 24 meses
- Ventaja del sistema Francés: Permite pagos anticipados sin penalizaciones por intereses adicionales.

Fondos del Proyecto	Valores	Observaciones
Fondos propios (E)	\$100.000,00	Aporte de Socios
Fondos ajenos- PRÉSTAMO 1	\$25.000,00	Crédito corto plazo (t=10.18%)
Fondos ajenos – PRÉSTAMO 2	\$150.000,00	Crédito largo plazo (t=5%)
Fondos ajenos - PRÉSTAMO 3	\$200.000,00	Crédito corto plazo (t=10.18%)
Total Deuda (D)	\$375.000,00	

Tabla 23: Detalle de financiamiento de los proyectos

5.5.4. Flujo de caja proyectado

El flujo necesario para cumplir con las obligaciones financieras, así como para cubrir los costos iniciales de urbanización, será generado principalmente a corto plazo mediante la preventa de lotes. Esta estrategia se complementará con un contrato de factoring sobre las ventas, lo que permitirá anticipar liquidez. La comisión de la entidad financiera será cubierta con el interés generado por los propios créditos.

La venta de los tres primeros lotes a precio promocional permitirá obtener liquidez inmediata para ejecutar las primeras obras de infraestructura, lo cual contribuirá a aumentar el valor percibido de los lotes restantes y dinamizará el proceso de comercialización.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo	0,00	47.000,00	17.025,70	71.285,00
Capital Social	100.000,00	0,00	0,00	0,00
Préstamo 1	25.000,00	0,00	0,00	0,00
Préstamo 2	150.000,00	0,00	0,00	0,00
Préstamo 3	200.000,00	0,00	0,00	0,00
Ventas	0,00	485.000,00	291.000,00	194.000,00
Total Ingresos	475.000,00	532.000,00	308.025,70	265.285,00
Costos del Proyecto	-428.000,00	-200.000,00	-50.000,00	
Gastos Operativos		-38.260,00	-22.956,00	-15.304,00
Gastos Financieros		-255.716,81	-149.153,85	0,00
Gastos Impuestos		-20.997,48	-14.630,85	-10.774,00
Total Egresos	-428.000,00	-514.974,30	-236.740,71	-26.078,00
Flujo Neto de Caja	47.000,00	17.025,70	71.285,00	239.207,00

Tabla 24: Flujo de Caja

Este proyecto representa una oportunidad viable y rentable para el inicio de operaciones de ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA. A través de una estrategia de apalancamiento con el propietario del terreno y la correcta ejecución del plan de preventa y urbanización, respaldado por un contrato de factoring a corto plazo, se busca asegurar un flujo de caja sólido que permita cumplir con las obligaciones financieras y generar utilidades sostenibles para la compañía.

5.6. Financiación a largo plazo

El apalancamiento financiero mediante recursos ajenos se convierte en una herramienta clave para acceder a capital externo que permita financiar desde la adquisición de activos estratégicos hasta la ejecución de proyectos de desarrollo.

La correcta elección del instrumento de financiación, como el factoring para anticipar ingresos provenientes de cuentas por cobrar, constituye una decisión estratégica. Este mecanismo permite convertir ventas a crédito en liquidez inmediata, lo cual es especialmente útil en fases tempranas del proyecto o en ciclos operativos intensivos en capital. Su uso debe considerar factores como el costo financiero asociado, la estabilidad de la cartera de clientes, y la capacidad del factoring para sostener el flujo de tesorería operativo sin comprometer la rentabilidad global del negocio.

Adicionalmente, se elaborará un cuadro de amortización para el préstamo requerido, detallando el método aplicado y la fórmula de cálculo de la cuota periódica. Este análisis considerará que el plazo de financiación no exceda la vida útil del activo para la organización y que la inversión genere suficiente tesorería incremental para cubrir su amortización sin comprometer la liquidez operativa de la empresa.

5.6.1. Detalle de las operaciones de compra y venta de terrenos

5.6.1.1. Tabla de Amortización de Compra del Terreno 1

Monto del crédito:	\$150.000,00
Tasa de interés (anual):	5,00%
Número de pagos (mensuales):	8
Pago (mensual):	\$19.103,27
6 Meses de gracia	
Interés por 6 meses de gracia	\$3.750,00

Tabla 25: Plan de amortización compra del terreno 1

Plazo	VALOR CUOTA	Pago Capital	Pago Interés	Capital amortizado	Capital pendiente
1	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$150.000,00
2	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$150.000,00
3	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$150.000,00
4	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$150.000,00
5	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$150.000,00
6	\$0,00	\$0,00	\$3.750	\$0,00	\$150.000,00
7	\$19.103,27	\$18.478,27	\$625,00	\$18.478,27	\$131.521,73
8	\$19.103,27	\$18.555,26	\$548,01	\$37.033,53	\$112.966,47
9	\$19.103,27	\$18.632,57	\$470,69	\$55.666,10	\$94.333,90
10	\$19.103,27	\$18.710,21	\$393,06	\$74.376,31	\$75.623,69
11	\$19.103,27	\$18.788,17	\$315,10	\$93.164,48	\$56.835,52
12	\$19.103,27	\$18.866,45	\$236,81	\$112.030,94	\$37.969,06
13	\$19.103,27	\$18.945,06	\$158,20	\$130.976,00	\$19.024,00
14	\$19.103,27	\$19.024,00	\$79,27	\$150.000,00	\$0,00

Tabla 26: Detalles de la amortización del terreno 1

La compra de este terreno es con el apalancamiento con crédito directo del vendedor del terreno, que se pagará los intereses correspondientes a los 6 primeros meses conjuntamente con la cuota 7.

5.6.1.2. Tabla de Amortización de Venta del Terreno 1 financiado a través de factoring

Para la financiación de los terrenos de venta, se ha considerado negociarlos a 6 meses, aun cuando puede ser ampliado este plazo con la financiera; que con alianza tenemos la aprobación de los créditos para los clientes, además hemos generado un contrato de factoring para contar con liquidez anticipada.

Monto del crédito:	\$40.000,00
Tasa de interés (anual):	9,35%
Número de pagos (mensuales):	6
Pago (mensual):	\$6.849,65

Tabla 27: Plan de amortización venta de terrenos

Plazo	Valor Cuota	Pago Capital	Pago Interés	Capital amortizado	Capital pendiente
1	\$6.849,65	\$6.537,98	\$311,67	\$6.537,98	\$33.462,02
2	\$6.849,65	\$6.588,92	\$260,72	\$13.126,90	\$26.873,10
3	\$6.849,65	\$6.640,26	\$209,39	\$19.767,17	\$20.232,83
4	\$6.849,65	\$6.692,00	\$157,65	\$26.459,17	\$13.540,83
5	\$6.849,65	\$6.744,14	\$105,51	\$33.203,31	\$6.796,69
6	\$6.849,65	\$6.796,69	\$52,96	\$40.000,00	\$0,00

Tabla 28: Detalles de amortización venta de terreno

FUENTE: Banco Central del Ecuador (BCE). (s.f.). Tasas de interés activas referenciales. <https://contenido.bce.fin.ec>

5.6.1.3. Tabla de Amortización de Compra del Terreno 2

Monto del crédito:	\$200.000,00
Tasa de interés (anual):	10,18%
Número de pagos (mensuales):	24
Pago (mensual):	\$9.245,61

Tabla 29: Plan de amortización compra del terreno 2

Plazo	Valor Cuota	Pago Capital	Pago Interés	Capital amortizado	Capital pendiente
1	\$9.245,61	\$7.548,94	\$1.696,67	\$7.548,94	\$192.451,06
2	\$9.245,61	\$7.612,98	\$1.632,63	\$15.161,93	\$184.838,07
3	\$9.245,61	\$7.677,57	\$1.568,04	\$22.839,49	\$177.160,51
4	\$9.245,61	\$7.742,70	\$1.502,91	\$30.582,19	\$169.417,81
5	\$9.245,61	\$7.808,38	\$1.437,23	\$38.390,57	\$161.609,43
6	\$9.245,61	\$7.874,62	\$1.370,99	\$46.265,20	\$153.734,80
7	\$9.245,61	\$7.941,43	\$1.304,18	\$54.206,62	\$145.793,38
8	\$9.245,61	\$8.008,80	\$1.236,81	\$62.215,42	\$137.784,58
9	\$9.245,61	\$8.076,74	\$1.168,87	\$70.292,16	\$129.707,84
10	\$9.245,61	\$8.145,25	\$1.100,35	\$78.437,41	\$121.562,59
11	\$9.245,61	\$8.214,35	\$1.031,26	\$86.651,77	\$113.348,23
12	\$9.245,61	\$8.284,04	\$961,57	\$94.935,80	\$105.064,20
13	\$9.245,61	\$8.354,32	\$891,29	\$103.290,12	\$96.709,88
14	\$9.245,61	\$8.425,19	\$820,42	\$111.715,31	\$88.284,69
15	\$9.245,61	\$8.496,66	\$748,95	\$120.211,97	\$79.788,03
16	\$9.245,61	\$8.568,74	\$676,87	\$128.780,71	\$71.219,29
17	\$9.245,61	\$8.641,43	\$604,18	\$137.422,14	\$62.577,86
18	\$9.245,61	\$8.714,74	\$530,87	\$146.136,88	\$53.863,12
19	\$9.245,61	\$8.788,67	\$456,94	\$154.925,56	\$45.074,44
20	\$9.245,61	\$8.863,23	\$382,38	\$163.788,78	\$36.211,22
21	\$9.245,61	\$8.938,42	\$307,19	\$172.727,20	\$27.272,80
22	\$9.245,61	\$9.014,25	\$231,36	\$181.741,45	\$18.258,55
23	\$9.245,61	\$9.090,72	\$154,89	\$190.832,16	\$9.167,84
24	\$9.245,61	\$9.167,84	\$77,77	\$200.000,00	\$0,00

Tabla 30: Detalles de la amortización del terreno 2

5.6.2. Estado de Resultados Proyectado

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Total Acumulado
Ventas	485.000,00	291.000,00	194.000,00	970.000,00
(-) Costo Proyecto	339.000,00	203.400,00	135.600,00	678.000,00
= Utilidad Bruta	146.000,00	87.600,00	58.400,00	292.000,00
(-) Gastos Operativos	38.260,00	22.956,00	15.304,00	76.520,00
(-) Depreciación y amortización				0,00
= Utilidad Operativa	107.740,00	64.644,00	43.096,00	215.480,00
(-) Gastos Financieros	23.750,07	6.120,59		29.870,67
= Utilidad antes de Impuestos (UAI)	83.989,93	58.523,41	43.096,00	185.609,33
(-) Impuestos	20.997,48	14.630,85	10.774,00	46.402,33
= Utilidad después de Impuestos (UDI)	62.992,44	43.892,55	32.322,00	139.207,00
GO+GF+GP	401.010,07	232.476,59	150.904,00	784.390,67

Tabla 31: Resultados

Como se demuestra en el cuadro de Estado de Resultado proyectado para los tres años y se ha terminado de pagar el valor completo de los terrenos, el Beneficio neto antes de impuestos asciende a \$139.207,00, lo que corresponde a un Capital social de \$100.000.

El ROE del proyecto es de:

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

- $ROE = 139.207,00 \text{ USD} / 100,000 \text{ USD} = 139.21\%$

Un ROE de 1.3921 indica que, por cada dólar invertido por los socios, la empresa ha generado 1.3921 dólares de beneficio neto, es decir, una rentabilidad del 139.21%

5.7. Plan de inversiones

La propuesta es desarrollar un proyecto inmobiliario que implica la adquisición y urbanización de terrenos, seguido de la comercialización de las unidades resultantes. La tabla detalla los costos asociados a las diferentes fases del proyecto, desde la compra de terrenos hasta los gastos operativos y de administración.

5.7.1. Necesidades de Fondos y Estructura de la Inversión

Se requiere financiación inicial para cubrir los costos y desarrollo del proyecto. Los rubros más significativos que requieren inversión externa son:

Concepto	Estimado USD	G. Proyecto	G. Operativo
Compra Terreno 1	\$200.000,00	\$200.000,00	
Compra Terreno 2	\$300.000,00	\$300.000,00	
Proyecto arquitectónico y subdivisión	\$20.000,00	\$20.000,00	
Licencias, notarios, gestoría legal	\$6.000,00	\$6.000,00	
Urbanización completa (calles, banquetas, drenaje)	\$150.000,00	\$150.000,00	
Publicidad y venta	\$5.000,00		\$5.000,00
Imprevistos	\$1.000,00		\$1.000,00
Alquiler de oficina	\$18.000,00		\$18.000,00
Material de oficina	\$2.000,00	\$2.000,00	
Servicios básicos	\$2.520,00		\$2.520,00
Sueldos y Salarios	\$50.000,00		\$50.000,00
Total estimado	\$754.520,00	\$678.000,00	\$76.520,00

Tabla 32: Composición de fondos para el proyecto

AÑO	INTERÉS	CAPITAL	TOTAL
PRÉSTAMO 1			
1	\$1.399,89	\$25.000,00	\$26.399,89
PRÉSTAMO 2			
1	\$6.338,67	\$112.030,94	\$118.369,61
2	\$237,47	\$37.969,06	\$38.206,54
PRÉSTAMO 3			
1	\$16.011,51	\$94.935,80	\$110.947,32
2	\$5.883,12	\$105.064,20	\$110.947,32
Total estimado	\$29.870,67	\$375.000,00	\$404.870,67

Tabla 33: Gastos financieros anuales

AÑO	INTERÉS	CAPITAL	VALOR ANUAL
1	\$23.750,07	\$231.966,74	\$255.716,81
2	\$6.120,59	\$143.033,26	\$149.153,85
3			\$0,00
Total estimado	\$29.870,67	\$375.000,00	\$404.870,67

Tabla 34: Fondos ajenos

La inversión total necesaria para el proyecto ARKA INMOBILIARIA CÍA. LTDA. asciende a **\$754.520,00 USD**. Este monto se desglosa en **\$678.000,00 USD** destinados a gastos directos del proyecto inmobiliario y **\$76.520,00 USD** para gastos operativos y administrativos.

Actualmente, se dispone de **\$100.000,00 USD**, que corresponden a la inversión inicial de los socios.

Para determinar el fondo faltante, se resta el dinero disponible del total de la inversión necesaria:

- Fondo Faltante = \$754.520,00 USD - \$100.000,00 USD

Fondo Faltante = \$654.520,00 USD.

Por lo tanto, se necesita solicitar financiación externa por un monto de **\$654.520,00 USD** para cubrir la totalidad de la inversión requerida para este proyecto, cabe destacar que una parte de esta financiación será gestionada a través de un crédito directo con el vendedor del terreno y el detalle de desembolso se refleja en la tabla de flujo de tesorería.

Consideramos que el proyecto planteado de desarrollo inmobiliario que, de acuerdo con la estrategia comercial y el potencial de desarrollo de nuestros proyectos inmobiliarios, se presenta la proyección del mix de venta de los terrenos una vez urbanizados y lotizados.

Concepto	Estimado USD	Terrenos	Ventas
Compra Terreno 1			
Venta Promoción	\$35.000,00	3	\$105.000,00
Venta Precio Normal	\$40.000,00	7	\$280.000,00
Compra Terreno 2			
Venta Promoción	\$45.000,00	3	\$135.000,00
Venta Precio Normal	\$50.000,00	9	\$450.000,00
Total estimado		22	\$970.000,00

Tabla 35: Flujo de ventas del Proyecto

AÑO	PONDERACIÓN	VALOR ANUAL
1	50%	\$485.000,00
2	30%	\$291.000,00
3	20%	\$194.000,00
Total estimado		\$970.000,00

Tabla 36: Proyección de ventas anuales

- Creación de Valor Agregado Sustancial: La inversión en urbanización (\$100.000,00) transforma terrenos brutos en lotes listos para construir, aumentando

drásticamente su valor de mercado. Los precios de venta de los lotes urbanizados (\$35.000 a \$50.000) son competitivos y acordes con el mercado de Quito para terrenos en zonas con servicios y accesos.

- **Mercado Potencial Sólido:** En Quito, la demanda de terrenos urbanizados es constante, tanto para construcción de viviendas unifamiliares como para pequeños desarrollos. La ubicación de los terrenos es clave para asegurar la rapidez en la venta.
- **Gestión de Capital:** Aunque se requiere una financiación significativa de \$654.520,00 USD, el aporte de los socios de \$100.000,00 USD demuestra compromiso y además nos apalancamos con los proveedores (dueños de los terrenos). Los ingresos proyectados de \$970.000,00 USD permiten cubrir los costos totales, la deuda de financiación y apalancamiento de proveedores, dejando una ganancia sustancial en el modelo de negocio.

5.8. Valor actual neto (VAN)

La tabla presenta el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), que es una herramienta financiera crucial para la evaluación de la viabilidad y rentabilidad de un proyecto de inversión. El VAN nos permite medir la diferencia entre el valor actual de los flujos de caja

futuros que han sido generados por una inversión y el costo inicial de la inversión. Un VAN favorable indica que el proyecto es rentable y deseable.

$$WACC = k_d * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + k_e * \left(\frac{E}{V}\right)$$

VALOR	INTERÉS	PONDERACIÓN	PROMEDIO
25000	\$0,10	\$0,07	\$2.545,00
150000	\$0,05	\$0,40	\$7.500,00
200000	\$0,10	\$0,53	\$20.360,00
375000		\$1,00	\$30.405,00
			8,11%

Tabla 37: Tasa promedio ponderada de la deuda

Fondos del Proyecto	Valores	Observaciones
Fondos propios (E)	\$100.000,00	APORTE SOCIOS
Fondos ajenos- PRÉSTAMO 1	\$25.000,00	Crédito corto plazo (t=10.18%)
Fondos ajenos – PRÉSTAMO 2	\$150.000,00	Crédito largo plazo (t=5%)
Fondos ajenos - PRÉSTAMO 3	\$200.000,00	Crédito corto plazo (t=10.18%)
TOTAL Deuda (D)	\$375.000,00	
Costo de fondos propios (Ke)	15%	DIVIDENDOS
Costo de deuda antes de impuestos (Kd)	\$0,08	Interés fondos ajenos
Tasa impositiva (T)	25%	ESCUDO FISCAL
WACC	13,22%	

Tabla 38: Elementos del WACC

5.8.1.1. Flujo de Caja Libre del Proyecto (FCL)

Aplicamos:

$$FCL = \text{Utilidad Operativa} \times (1 - T)$$

Con tasa impositiva del 25%, calculamos:

Año 1:	
FCL = utilidad año 1 $\times$ (1 - 0.25) =	\$ 62.992,44
Año 2:	
FCL = utilidad año 2 $\times$ (1 - 0.25) =	\$ 43.892,55
Año 3:	
FCL = utilidad año 3 $\times$ (1 - 0.25) =	\$ 32.322,00

Tabla 39: Referencia de datos flujo de caja libre

5.8.1.2. VAN CON EL WACC DEL 13.22%

$$VAN = \frac{FCL_1}{(1 + 0.1322)^1} + \frac{FCL_2}{(1 + 0.1322)^2} + \frac{FCL_3}{(1 + 0.1322)^3} - 100,000$$

	T1	T2	T3	T4	
VAN	55.637,21	34.240,85	22.270,44	100.000,00	
	112.148,50	menos	100.000,00	es igual a	12.148,50

Tabla 40: Referencia datos calculo VAN

5.8.1.3. TIR (Tasa De Retorno De La Inversión)

Realizando la comparación con el Costo de Oportunidad del Capital o el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del proyecto. En nuestro caso, el WACC es del 13.22%.

Tomando los Criterio de Decisión de la TIR:

- Si $TIR > WACC$: La financieramente atractivo y debería aceptarse, ya que genera una rentabilidad superior al costo de capital.
- Si $TIR < WACC$: El proyecto no es atractivo y debería rechazarse, ya que no cubre el costo de capital.
- Si $TIR = WACC$: El proyecto es indiferente, solo cubre el costo de capital.

Aplicación al Proyecto:

En este caso, la TIR del 21% es significativamente mayor que el WACC del 13.22%.

21% (TIR) > 13.22% (WACC)

VALORES	\$ (100.000,00)
	\$ 62.992,44
	\$ 43.892,55
	\$ 32.322,00
TIR	21%

Tabla 41: Cálculo del TIR

La TIR del 21% supera significativamente el WACC del 13.22%. Esto significa que la tasa de retorno interna del proyecto es considerablemente mayor que la tasa de rendimiento mínima requerida por los inversores.

5.9. Plazo de recuperación (PayBack)

De acuerdo con las siguientes tablas presentadas a continuación podremos ver el periodo que tardará la inversión en recuperar el capital social mediante de los flujos de caja proyectados.

Año	FCL	Acumulado
1	\$ 62.992,44	\$ 62.992,44
2	\$ 43.892,55	\$ 106.885,00
3	\$ 32.322,00	\$ 139.207,00

Tabla 42: Datos para el Payback

AÑO	SALIDAS	ENTRADA	T.A.	C.F. ACTUALIZADO	C.F. ACUMULADO
0	(100.000,00)		1	(100.000,00)	100.000,00
1		62.992,44	0,883	55.637,21	44.362,79
2		43.892,55	0,780	34.240,85	10.121,94
3		32.322,00	0,689	22.270,44	12.148,50

Tabla 43: Cálculo para el Payback

El **Payback de 2,3 años** (aproximadamente 2 años, 3 meses y 16 días) indica que la inversión inicial de \$100.000,00 se recuperará completamente en 2 años y 3 meses, considerando el valor temporal del dinero (es decir, con los flujos de caja descontados).

PAYBACK	2,30
AÑOS	2
MESES	3
DÍAS	16

Tabla 44: Playback

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES

- Una gestión efectiva del talento humano es fundamental para el resultado exitoso del proyecto, ya que garantiza una operación coordinada, decisiones ágiles y una cultura organizacional sólida. El compromiso y el complemento del equipo son factores determinantes en la ejecución y sostenibilidad de la estructura de negocio.
- Mediante el análisis de mercado y un plan estratégico bien estructurado son fundamentales para alinear el proyecto con las necesidades reales del cliente y las condiciones del entorno. Estos elementos permiten tomar decisiones informadas, minimizar riesgos y orientar los recursos hacia oportunidades concretas, garantizando la viabilidad comercial y la sostenibilidad en el tiempo del proyecto.
- El análisis integral de nuestro proyecto confirma su sólida viabilidad estratégica y operativa, presentándolo como una inversión altamente atractiva y rentable que no solo asegura una eficiente recuperación del capital y un excedente económico favorable, sino que también gestiona prudentemente el riesgo, consolidando una base robusta para su ejecución exitosa.

- La creación de ARKA Inmobiliaria Cía. Ltda. establece una empresa innovadora y estratégicamente posicionada en el sector inmobiliario ecuatoriano. Fundamentada en una clara misión, visión y valores, la compañía se erige con el propósito de brindar una grata experiencia de preventa y postventa, enfocándose en el bienestar y la prosperidad de jóvenes profesionales y familias de clase media alta que buscan su primer hogar en un entorno de alta calidad, asegurando un proceso transparente y acompañado por expertos.

Bibliografía

- Arellano, R. (2013). Marketing: Orientación al mercado. Lima: Universidad del Pacífico.
- Banco Central del Ecuador. (2023). Indicadores macroeconómicos mensuales.
<https://www.bce.fin.ec>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). Administración estratégica y ventaja competitiva: conceptos y casos (5.^a ed.). Pearson Educación.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing (7th ed.). Pearson.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder* (3.^a ed.). Grupo Editorial Norma.
- Goleman, D. (2013). *Inteligencia emocional* (20.^a ed.). Editorial Kairós.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Estadísticas de hogares y vivienda. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Explorando la estrategia: análisis, diseño e implementación (10.^a ed.). Pearson Educación.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Ley de Compañías del Ecuador. (1999). *Ley de Compañías*. Registro Oficial N.º 312 – Suplemento.
- Ley de Compañías del Ecuador. (2023). *Reformas a la Ley de Compañías*. Registro Oficial.



Ley de Compañías. (1999). Registro Oficial Suplemento 312 de 5 de noviembre de 1999.

<https://www.supercias.gob.ec>

Northouse, P. G. (2021). **Leadership: Theory and practice** (9th ed.). Sage Publications.

RICS Global. (2020). Valuation of Land for Development. <https://www.rics.org/>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). **Comportamiento organizacional** (17.^a ed.).

Pearson Educación.

CANVAS Model: Inmobiliaria de desarrollo urbanístico				
Asociados clave	Actividades clave	Oferta de valor	Relacion con el Cliente	Segmentos de mercado
Agencias inmobiliarias. Entidades financieras para créditos hipotecarios. Empresas constructoras y arquitectos.	Promoción y marketing.	Ubicación estratégica, proyectos de vivienda aprobados, financiamiento flexible, asesoría integral, seguridad y enfoque en innovación y sostenibilidad. Los elementos que lo diferencian es la entrega de planos aprobados para construcción de vivienda, captando la atención de profesionales jóvenes y familias de clase media, garantizando un proceso de compra seguro y fácil, y posicionando a la empresa como líder en el mercado inmobiliario	Asesoría personalizada.	Profesionales jóvenes (25-45 años) que buscan viviendas cerca de áreas urbanas e industriales. Familias de clase media (3 a 5 miembros) que buscan un entorno seguro y tranquilo. Inversionistas interesados en terrenos con proyectos aprobados.
	Proceso de ventas.		Servicio de atención al cliente 24/7.	
	Servicio postventa y atención al cliente.		Programa de fidelización con descuentos y promociones exclusivas.	
	Recursos clave		Canales de Distribucion	
	Equipo de ventas y marketing capacitado.		Plataformas online y redes sociales.	
	Terrenos urbanizados con aprobación de planos.		Ferias inmobiliarias y eventos locales.	
	Herramientas tecnológicas para gestión y promoción.		Asociaciones con agentes y agencias inmobiliarias.	
Estructura de costos	Ingresos estimados			
Costos de compra y urbanización de terrenos.	Venta directa de terrenos.			
Gastos de marketing y publicidad.	Venta de proyectos inmobiliarios a empresas financieras			
Sueldos y salarios del equipo.	Servicios adicionales (asesoría legal, arquitectónica, etc.).			
Jose Luis Mercader junio 23				