

Maestría en
GESTIÓN DE PROYECTOS

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

AUTORES:

Almeida Navarrete Catalina Sofía	Chacón Sánchez José Luis
Franco Aguilar Andrea Carolina	Franco Aguilar Nathalia Cristina
Rodríguez López Margareth Victoria	Villanueva Pinto Lisseth Andrea

TUTORES:

PhD(c). Calderon Espinales Carlos Luis

DBA. Mercader Jose Luis

Dr. MBA. Roly Navlet Salvatierra

MBA. Jesús Del Castillo Machado

DBA. MBA. Elio Rafael Acosta

HABITA

Hogares Administrados para Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables

Quito, Mayo de 2026

Certificación de autoría

Nosotros, Almeida Navarrete Catalina Sofía, Chacón Sánchez José Luis, Franco Aguilar Andrea Carolina, Franco Aguilar Nathalia Cristina, Rodríguez López Margareth Victoria y Villanueva Pinto Lisseth Andrea, 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.



Almeida Navarrete Catalina Sofía



Chacón Sánchez José Luis



Franco Aguilar Andrea Carolina



Franco Aguilar Nathalia Cristina



Rodríguez López Margareth Victoria



Villanueva Pinto Lisseth Andrea

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Almeida Navarrete Catalina Sofía, Chacón Sánchez José Luis, Franco Aguilar Andrea Carolina, Franco Aguilar Nathalia Cristina, Rodríguez López Margareth Victoria y Villanueva Pinto Lisseth Andrea, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **HABITA: Hogares Administrados para Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables**, 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, mayo de 2026



Almeida Navarrete Catalina Sofía



Chacón Sánchez José Luis



Franco Aguilar Andrea Carolina



Franco Aguilar Nathalia Cristina



Rodríguez López Margareth Victoria



Villanueva Pinto Lisseth Andrea

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, Mercader Jose Luis y Calderon Espinales Carlos Luis, declaramos que los graduandos: Almeida Navarrete Catalina Sofía, Chacón Sánchez José Luis, Franco Aguilar Andrea Carolina, Franco Aguilar Nathalia Cristina, Rodríguez López Margareth Victoria y Villanueva Pinto Lisseth Andrea, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



DBA. Mercader Jose Luis

Director de la Maestría en Gestión de
Proyectos



Validar Únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**CARLOS LUIS
CALDERON ESPINALES**

PhD(c). Calderon Espinales Carlos Luis

Coordinador de la Maestría en Gestión de
Proyectos

DEDICATORIA

Este trabajo es el resultado del esfuerzo y la colaboración de nuestro equipo. Cada uno de nosotros ha aportado con su dedicación y compromiso, lo que ha sido muy importante para alcanzar nuestras metas y sobrellevar los desafíos que se presentaron.

En este proceso, hemos aprendido no solo sobre la materia, sino también lo desafiante y poderoso que es trabajar en equipo, saber escuchar y respetar las ideas de los demás. Cada reunión, cada debate y cada momento que compartimos en lugar de separarnos, nos unió más, convirtiendo a este proyecto algo realmente especial.

Queremos dedicar este trabajo a la amistad y al compañerismo que hemos cultivado. Cada uno de nosotros ha aportado algo único, y juntos hemos creado algo que refleja nuestra pasión por la gestión de proyectos. Este logro no solo es un objetivo académico, sino también la prueba de que podemos trabajar unidos y apoyarnos mutuamente.

Esperamos que esta experiencia nos inspire a seguir colaborando y creciendo juntos en el futuro.

AGRADECIMIENTOS

Queremos dar un agradecimiento especial a todas las personas que han sido parte de este trabajo. Primero, un agradecimiento especial a los compañeros de equipo, quienes han sido clave en cada paso del proceso. Su compromiso, creatividad y motivación han hecho que este proyecto no solo sea posible, sino también una experiencia enriquecedora.

La colaboración y el respeto mutuo han hecho que cada uno de nosotros se sienta valorado y escuchado, eso ha sido muy importante para el éxito de nuestro trabajo.

También queremos agradecer a nuestras familias. Su amor, paciencia y comprensión durante este proceso han sido un pilar clave, permitiéndonos concentrarnos en nuestras metas académicas.

Y, por último, un agradecimiento a todos los que, de alguna manera, han contribuido a este proyecto. Sus consejos y apoyo han sido esenciales para alcanzar nuestros objetivos.

Estamos realmente agradecidos por esta experiencia compartida y por todas las lecciones que hemos aprendido en el camino.

RESUMEN

La presente investigación desarrolla el proyecto HABITA – Hogares Administrados para Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables, concebido como un modelo empresarial innovador que integra el desarrollo inmobiliario con la administración profesional de unidades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Quito. La propuesta nace de la identificación de una oportunidad en el sector de La Carolina, donde existe demanda creciente de alojamiento flexible, bien ubicado y operado con estándares superiores a los de la oferta informal. El modelo opera un portafolio inicial de 120 departamentos tipo estudio: 100 de propietarios externos que delegan su administración y 20 unidades propias de la empresa promotora, posicionadas en segmento premium mediante domótica y equipamiento de alta gama, cerrando el ciclo estratégico "construir–vender–administrar". La investigación aborda el proyecto desde una visión integral de gestión de proyectos, analizando la creación de empresa, el diseño estratégico, la planificación de recursos humanos y la viabilidad financiera mediante VAN, TIR y Payback. Los resultados demuestran que HABITA constituye un proyecto viable con un VAN de USD 23.543, rentable con una TIR del 26,06% superior al WACC del 14,32%, y escalable con costo marginal decreciente, con capacidad de replicarse en futuros desarrollos del grupo promotor.

Palabras clave: gestión de proyectos, modelo de negocio, alquiler temporal, alojamiento de corta estancia, inversión inmobiliaria, viabilidad financiera

ABSTRACT

This research develops the degree project HABITA – Homes Managed for Wellbeing and Investment in Adaptive Times, conceived as an innovative business model that integrates real estate development with the professional management of short-term rental units in Quito. The proposal arises from a business opportunity in the La Carolina sector, where there is growing demand for flexible, well-located accommodation operated under higher standards than the informal market offers. The HABITA model manages an initial portfolio of 120 studio apartments: 100 belonging to external owners who delegate their management, and 20 units retained by the developer and positioned in a premium segment through home automation and high-end equipment, closing the strategic cycle "build–sell–manage". The research addresses the project from a comprehensive project management perspective, covering business creation, strategic design, human resource planning, and financial feasibility through NPV, IRR, and Payback analysis. Results show that HABITA is financially viable (NPV USD 23,543), profitable (IRR 26.06%, above the WACC of 14.32%), and structurally scalable with a decreasing marginal cost, with replication potential in future developments of the promoter group.

Keywords: project management, business model, short-term rental, temporary accommodation, real estate investment, financial feasibility

ÍNDICE

Capítulo 1.....	16
Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio	16
1.1. Planteamiento del Problema	16
1.2. Definición del Proyecto	17
1.3. Naturaleza o Tipo de Proyecto	18
1.4. Objetivos	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos.....	19
1.5. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación.....	19
Capítulo 2.....	21
Creación de Empresas	21
2.1. Definición del cliente del proyecto	21
2.1.1. Características demográficas	22
2.1.2. Características psicológicas	22
2.1.3. Características psicográficas	23
2.2. Modelo de negocio Canvas – Proyecto HABITA.....	23
2.3. Descripción general de la empresa	25
2.4. Enfoque ESG - Ambiente, Responsabilidad Social y Gobernanza	26
2.4.1. Dimensión ambiental.....	26
2.4.2. Dimensión social.....	27
2.4.3. Dimensión de gobernanza.....	27
2.5. Productos y servicios	27

2.6.	Análisis FODA.....	28
2.7.	Estudio del mercado.....	29
2.7.1.	Análisis de la competencia.....	30
2.7.2.	Selección de los segmentos del mercado	30
2.8.	Marketing y comercialización	31
2.9.	Procesos y arquitectura operativa	32
2.10.	Equipo directivo y organización	32
2.11.	Riesgos, prevención, mitigación y estrategia de salida	33
2.12.	Análisis legal, impuestos, licencias y limitaciones legales	33
2.13.	Plan de implementación y cronograma	34
2.14.	Sistema gerencial.....	34
2.15.	Hipótesis de desarrollo.....	35
2.16.	Estado de resultados proyectado.....	37
2.16.1.	Ingresos operativos.....	38
2.16.2.	Costo de ventas	40
2.16.3.	Gastos de mercadeo.....	40
2.16.4.	Gastos administrativos.....	41
2.17.	Plan de inversiones (Capex y depreciación).....	42
2.18.	Balance general proyectado.....	43
2.19.	Flujo de Caja.....	44
2.19.1.	Flujo de caja de operaciones corrientes	44
2.19.2.	Flujo de caja de operaciones de inversión y financiación	46
2.19.3.	Conciliación del flujo de caja	47
2.20.	Análisis de escenarios.....	49

2.21.	Indicadores financieros y análisis	50
Capítulo 3.....		52
Gestión De Personas.....		52
3.1.	Integrantes del equipo de proyecto	52
3.2.	Alianza del equipo	54
3.3.	Misión y visión	56
3.3.1.	Misión y visión del equipo	56
3.3.1.1.	Misión del equipo	56
3.3.1.2.	Visión del equipo	56
3.3.2.	Misión y visión del proyecto	57
3.3.2.1.	Misión del proyecto	57
3.3.2.2.	Visión del proyecto	57
3.3.3.	Valores del equipo de proyecto	57
3.4.	Competencias del gestor de proyectos como líder-coach.....	60
3.5.	Inventario de fuerza laboral del proyecto.....	62
3.6.	Provisión de los recursos humanos del proyecto	70
3.6.1.	Elaboración del programa de actuación: definición de roles y responsabilidades.....	73
3.7.	Planificación, control y evaluación de los recursos humanos.....	77
3.7.1.	Niveles de productividad esperados.....	77
3.7.2.	KPIs de productividad por rol	78
3.8.	Previsión de costos de los recursos humanos del proyecto	81
3.8.1.	Costo en tiempo	81
3.8.2.	Costo en esfuerzo.....	82

3.8.3.	Costo administrativo	82
3.8.4.	Supuestos de cálculo económico	83
3.8.5.	Costo por perfil (roles del proyecto)	83
3.9.	Plan de acción del proyecto	86
3.9.1.	Cronograma de las acciones del proyecto	91
Capítulo 4.....		96
Financiación de Proyectos		96
4.1.	Estructura del capital social	96
4.2.	Estrategia del modelo societario	96
4.3.	Reservas y criterios de reparto de dividendos para el proyecto HABITA.....	97
4.3.1.	Tipos de reservas adoptadas por HABITA.....	98
4.3.2.	Criterio de constitución de reservas	99
4.3.3.	Política de distribución de beneficios.....	99
4.3.4.	Modalidad y plazo de pago	100
4.3.5.	Disposición futura de utilidades acumuladas.....	100
4.4.	Constitución legal HABITA S.A.S. (Quito – Ecuador)	101
4.5.	Financiación a corto plazo	103
4.5.1.	Características del producto financiero (corto plazo).....	103
4.5.2.	Cálculo de la cuota mensual sistema francés	104
4.6.	Financiación a largo plazo	106
4.6.1.	Características del producto financiero (largo plazo).....	106
4.6.2.	Cálculo de la cuota mensual sistema francés	106
4.7.	Plan de inversiones	109
4.7.1.	Contexto y justificación del proyecto	109

4.7.2.	Estructura de inversión y necesidades de financiamiento	110
4.7.3.	Inversión en activo no corriente (CAPEX)	110
4.7.4.	Capital corriente inicial	115
4.7.5.	Inversión total y estructura financiera	116
4.8.	Valor actual neto	117
4.8.1.	Cálculo del WACC (Tasa de descuento)	118
4.8.2.	Flujos de caja y cálculo del VAN	118
4.9.	Tasa interna de rentabilidad (TIR)	120
4.10.	Plazo de recuperación (Payback)	121
4.11.	Resumen de indicadores financieros.....	121
4.12.	Anexo técnico de cálculo financiero.....	122
Capítulo 5.....		124
Conclusiones y Aplicaciones		124
5.1.	Conclusiones generales.....	124
5.1.1.	Conclusiones específicas.....	125
5.1.1.1.	Análisis de cumplimiento de los objetivos de la investigación	125
5.1.1.2.	Contribución a la gestión empresarial.....	125
5.1.1.3.	Contribución a nivel académico.....	126
5.1.1.4.	Contribución a nivel profesional y personal	126
5.1.1.5.	Limitaciones de la investigación.....	127
5.2.	Aplicaciones del proyecto	127
Referencias		128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA.....	28
Tabla 2: Préstamos e intereses	36
Tabla 3:Escenario más probable (ingresos +3% anual, costos +3% anual)	37
Tabla 4:Escenario optimista (ingresos +8% anual, costos +3% anual)	37
Tabla 5: Escenario pesimista (ingresos –5% anual, costos +5% anual)	37
Tabla 6: Proyección mensual de ingresos por comisiones de administración.....	39
Tabla 7: Proyección mensual de egresos operativos — Año 1	40
Tabla 8: CAPEX.....	42
Tabla 9: Balance general inicial.....	43
Tabla 10: Escenario más probable Flujo de operación.....	45

Tabla 11: Escenario optimista Flujo de operación.....	45
Tabla 12: Escenario pesimista Flujo de operación.....	45
Tabla 13: Flujo de caja de inversión.....	46
Tabla 14: Flujo de caja de financiación.....	46
Tabla 15: Escenario más probable Flujo de inversión y financiación	47
Tabla 16: Escenario optimista Flujo de inversión y financiación	47
Tabla 17: Escenario pesimista Flujo de inversión y financiación	48
Tabla 18: Análisis de escenarios.....	49
Tabla 19: Análisis de indicadores financieros	50
Tabla 20: Valores del equipo y aporte al proyecto.....	58
Tabla 21: Competencias del gestor de proyectos y su aportación al proyecto.....	61
Tabla 22: Roles y responsabilidades del equipo del proyecto	75
Tabla 23: Costo por perfil (roles del proyecto).....	85
Tabla 24: Cronograma planificado de actividades	92
Tabla 25: Cronograma de actividades del proyecto con recursos humanos.....	95
Tabla 26: Cronograma de actividades del proyecto con recursos tecnológicos....	95
Tabla 27: Estructura de capital social.....	96
Tabla 28: Cuadro de amortización a corto plazo	104
Tabla 29: Resumen de la financiación a corto plazo – HABITA	105
Tabla 30: Cuadro de amortización a largo plazo	107
Tabla 31: Inversiones CAPEX	111
Tabla 32: Proyección de ingresos por explotación de unidades administradas	112
Tabla 33: Capital Corriente inicial.....	116
Tabla 34: Estructura Financiera	116
Tabla 35: Cálculo WACC.....	118

Tabla 36: Flujo de caja	120
Tabla 37: Indicadores Financieros	121

Capítulo 1

Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio

1.1. Planteamiento del Problema

El mercado inmobiliario urbano ha experimentado transformaciones importantes en los últimos años como resultado de cambios en la forma de habitar, viajar y trabajar dentro de las ciudades. En este nuevo contexto, la demanda de espacios flexibles para alojamiento de corta estancia ha crecido de manera sostenida, impulsada por la movilidad corporativa, el turismo nacional e internacional, el trabajo remoto y la necesidad de soluciones temporales mejor adaptadas a estilos de vida dinámicos. A pesar de ello, en muchas ciudades latinoamericanas, incluida Quito, la oferta disponible continúa polarizada entre dos extremos: por un lado, la hotelería tradicional, que suele operar bajo esquemas más rígidos y menos personalizados; y, por otro, las plataformas de alquiler temporal, cuya calidad, estándares operativos y consistencia en la experiencia del usuario son variables.

En el sector de La Carolina, el nuevo hipercentro de Quito, uno de los puntos con mayor actividad económica, empresarial y comercial de la ciudad. La zona concentra dependencias públicas y oficinas privadas, centros financieros, restaurantes, áreas recreativas y servicios urbanos, por lo que constituye un espacio atractivo tanto para turistas como para ejecutivos, consultores, funcionarios en comisión de servicios y trabajadores remotos. Sin embargo, la oferta de alojamientos de corta estancia no siempre responde de manera eficiente a las expectativas de comodidad, ubicación, funcionalidad, privacidad y servicio profesional que demandan estos usuarios.

Paralelamente, desde la perspectiva del negocio inmobiliario, muchos compradores de unidades residenciales buscan alternativas de inversión que les permitan generar ingresos recurrentes sin asumir directamente la carga operativa que implica administrar una propiedad de alquiler temporal. Esto revela una brecha entre la construcción y comercialización del activo inmobiliario, por un lado, y su operación eficiente y rentable, por otro. En ese vacío se identifica una oportunidad estratégica: estructurar una empresa especializada en administrar unidades de alquiler temporal dentro de proyectos inmobiliarios con características

específicas, con estándares homogéneos, ubicación estratégica y una propuesta de valor diferenciada que incluya amenidades y servicios atractivos para los usuarios.

En respuesta a esta problemática surge HABITA (Hogares Administrados para Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables), una iniciativa concebida para integrar el desarrollo inmobiliario con la administración profesional de departamentos tipo estudio destinados al alquiler temporal. El proyecto plantea un modelo operativo estructurado sobre un portafolio inicial de 120 unidades ubicadas en un edificio en el sector La Carolina, compuesto por 100 unidades pertenecientes a propietarios externos y 20 unidades propias retenidas por la empresa matriz desarrolladora del proyecto, estas últimas serán posicionadas en un segmento premium gracias a su equipamiento tecnológico y de alta gama. Así, nuestro proyecto cobra relevancia porque aborda una necesidad real del mercado y propone una solución empresarial que articula rentabilidad, experiencia del usuario, innovación operativa y sostenibilidad del modelo de negocio.

1.2. Definición del Proyecto

HABITA – Hogares Administrados para Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables es un proyecto empresarial orientado a la creación y consolidación de una empresa operadora especializada en la gestión de unidades habitacionales destinadas al alquiler temporal en la ciudad de Quito. Su propósito es administrar de manera integral departamentos tipo estudio ubicados en proyectos inmobiliarios desarrollados por la promotora del grupo, brindando a los propietarios una alternativa de inversión con gestión profesional y a los usuarios una experiencia de alojamiento flexible, cómoda y bien ubicada.

El proyecto se desarrolla inicialmente en el sector de La Carolina, mediante un portafolio de 120 unidades, de las cuales 100 corresponden a propietarios externos que adquirieron departamentos dentro del proyecto inmobiliario y delegan su administración a HABITA, mientras que 20 unidades son retenidas por la promotora como activos propios del grupo. Estas últimas se diferencian por incorporar un mayor nivel de equipamiento, domótica, electrodomésticos de alta gama y acabados orientados a un segmento premium del mercado.

La lógica del proyecto se sustenta en cerrar el ciclo estratégico “construir–vender–administrar”, permitiendo que la promotora inmobiliaria no solo desarrolle y comercialice las unidades, sino que además participe en su explotación rentable a través de una empresa

vinculada y especializada en la operación de alquiler temporal. Desde esta perspectiva, HABITA no es solamente un servicio de administración de propiedades, sino una unidad de negocio que integra componentes inmobiliarios, operativos, comerciales, financieros y organizacionales bajo un modelo escalable y replicable en futuros desarrollos.

1.3. Naturaleza o Tipo de Proyecto

La naturaleza del proyecto HABITA es eminentemente empresarial, estratégica y aplicada. Se trata de un proyecto de creación de empresa que busca transformar una oportunidad identificada en el mercado en una organización funcional, rentable y sostenible en el tiempo. Al mismo tiempo, posee una naturaleza innovadora, ya que no se limita a replicar un modelo tradicional de alquiler, sino que articula el negocio inmobiliario con un esquema profesionalizado de operación de alquiler temporal, incorporando tecnología, estandarización de procesos, experiencia del usuario y gestión integral del servicio.

Desde el punto de vista de la gestión de proyectos, HABITA puede clasificarse como un proyecto de inversión y desarrollo de negocio, porque implica la estructuración de una unidad empresarial nueva, la definición de una propuesta de valor, la asignación de recursos, el diseño de procesos, la conformación de una estructura organizativa y la evaluación de su viabilidad económica y financiera. También presenta un carácter multidisciplinario, puesto que integra conocimientos de creación de empresas, finanzas, gestión de personas, marketing, operaciones, normativa societaria y estrategia empresarial (Ross et al., 2022).

Asimismo, HABITA puede considerarse un proyecto inmobiliario-comercial con enfoque de servicios, debido a que surge de un activo inmobiliario, los departamentos tipo estudio, y su generación de valor proviene principalmente de la gestión operativa, la comercialización del alojamiento, la experiencia del usuario y la rentabilidad sostenida del portafolio administrado. En consecuencia, su naturaleza combina elementos de administración, dirección estratégica y formulación de proyectos orientados al mercado.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo empresarial integral para la creación y operación de HABITA, orientado a la administración profesional de unidades inmobiliarias destinadas al alojamiento

de corta estancia en la ciudad de Quito, garantizando su viabilidad estratégica, organizacional, operativa y financiera.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el entorno y las oportunidades del mercado de espacios flexibles para alojamiento de corta estancia en la ciudad de Quito, identificando las necesidades del cliente objetivo y el potencial de negocio del sector.
- Diseñar el modelo estratégico y operativo de HABITA, definiendo su propuesta de valor, segmentación de mercado, estructura organizacional, procesos operativos y estrategia de comercialización.
- Establecer la estructura legal, administrativa y organizacional necesaria para la implementación y funcionamiento del proyecto HABITA.
- Desarrollar un plan financiero a cinco años que permita evaluar la rentabilidad, sostenibilidad y viabilidad económica del modelo de negocio mediante proyecciones financieras e indicadores económicos.

1.5. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación

Conforme los datos presentados por la empresa metropolitana de actividades turísticas, Quito Turismo, la ciudad presenta un aumento sostenido año a año de turistas nacionales y extranjeros; en enero de 2026 existió un incremento de visitantes no residentes al DMQ del 14,75% en comparación con el mismo mes del año anterior (*Estadísticas de Turismo, Quito en cifras ENERO - 2026 | N° · 049*) y en febrero de 2026 existió un incremento de visitantes no residentes al DMQ del 5,5% en comparación con el mismo mes del año anterior (*Estadísticas de Turismo, Quito en cifras FEBRERO - 2026 | N° · 050*).

La importancia del presente estudio radica en que aborda la situación actual del mercado urbano: la creciente demanda de alojamiento de corta estancia que combine ubicación estratégica, estandarización, experiencia de usuario y gestión profesional. En Quito, y particularmente en La Carolina, existe un marcado interés por espacios de alojamiento de corta estancia que respondan a nuevas formas de movilidad, turismo y trabajo. Sin embargo, buena parte de la oferta se encuentra fragmentada entre hoteles tradicionales y

esquemas plataformas de alquiler temporal, lo que genera ineficiencias tanto para usuarios como para propietarios.

Desde la perspectiva de los usuarios, HABITA representa una alternativa mejor estructurada que combina la flexibilidad de un alquiler temporal con estándares de servicio, tecnología, comodidad y operación profesional. Desde la perspectiva de los propietarios e inversionistas, el proyecto ofrece una solución que permite monetizar activos inmobiliarios sin asumir directamente la carga administrativa, operativa y comercial que implica el alquiler temporal. Desde la perspectiva de la promotora inmobiliaria, el modelo constituye una evolución estratégica de su negocio, al permitirle ampliar su cadena de valor y participar no solo en la construcción y venta de unidades, sino también en su operación y rentabilidad de largo plazo.

La investigación también se justifica en el ámbito académico, ya que integra de manera práctica y aplicada los conocimientos desarrollados en la maestría en Gestión de Proyectos. A través del proyecto HABITA, se articulan contenidos de creación de empresas, formulación financiera, gestión de personas, estructura societaria, análisis estratégico y evaluación de inversiones, demostrando cómo un proyecto puede ser concebido de forma integral desde la oportunidad inicial hasta su estructuración como empresa viable.

Adicionalmente, el trabajo posee relevancia profesional, porque propone un modelo replicable en otros proyectos inmobiliarios del grupo promotor o en desarrollos similares dentro de la ciudad. Esto le otorga un valor no solo académico, sino también práctico y empresarial, ya que sienta las bases para una posible implementación real. HABITA no solo constituye una propuesta de negocio con fundamentos sólidos, sino también un caso de estudio que refleja cómo la gestión de proyectos puede convertirse en una herramienta concreta para diseñar soluciones innovadoras, sostenibles y orientadas al mercado.

Capítulo 2

Creación de Empresas

2.1. Definición del cliente del proyecto

El cliente principal del proyecto HABITA corresponde a personas que buscan alojamiento de corta estancia en la ciudad de Quito, especialmente en zonas urbanas estratégicas con alta demanda turística, comercial y corporativa.

HABITA opera como una empresa especializada en la gestión de unidades inmobiliarias destinadas al alojamiento de corta estancia, administrando tanto unidades propias de la empresa matriz como unidades pertenecientes a propietarios externos. Estas unidades son ofrecidas al mercado mediante plataformas de alquiler temporal, permitiendo a los usuarios reservar estancias temporales de forma rápida y flexible.

En este sentido, el cliente idóneo del proyecto es el usuario que alquila las unidades por períodos cortos, valorando principalmente la ubicación estratégica, la comodidad del espacio, la facilidad del proceso de reserva y la calidad de la experiencia de alojamiento.

Este tipo de cliente busca una alternativa intermedia entre:

- el hotel tradicional, que suele ofrecer menor espacio y mayor rigidez en los servicios, y
- el alquiler residencial de larga duración, que no responde a necesidades temporales.

Por otra parte, aunque el cliente final del servicio corresponde al usuario que alquila las unidades, el modelo de negocio de HABITA también involucra a propietarios de departamentos adquiridos a la constructora, empresa matriz, que delegan la gestión de sus unidades a HABITA, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de sus activos inmobiliarios mediante un modelo profesional de administración para alojamiento de corta estancia.

De esta manera, HABITA funciona como un operador especializado que conecta la oferta de unidades habitacionales con la demanda de alojamiento de corta estancia en la ciudad.

2.1.1. Características demográficas

Las características demográficas del cliente objetivo del proyecto HABITA pueden definirse de la siguiente manera:

- **Edad:** Entre 25 y 55 años, aunque el rango puede ampliarse dependiendo del tipo de huésped y motivo del viaje.
- **Origen geográfico:** Personas provenientes de distintas ciudades del Ecuador y visitantes internacionales que requieren espacios flexibles para alojamiento de corta estancia en la ciudad de Quito.
- **Nivel de ingresos:** Personas con ingresos medios, medios-altos y altos, capaces de acceder a tarifas de alojamiento de corta estancia en una zona urbana estratégica y con servicios diferenciados.
- **Ocupación:** Profesionales, ejecutivos, emprendedores, trabajadores remotos, consultores, turistas y funcionarios públicos en comisión de servicios que visitan la ciudad por motivos laborales, académicos o recreativos.
- **Duración de la estancia:** Estancias cortas que generalmente oscilan entre dos noches y aproximadamente dos semanas, dependiendo del propósito del viaje.

2.1.2. Características psicológicas

Desde el punto de vista psicológico, los clientes objetivo del proyecto HABITA presentan los siguientes rasgos:

- **Preferencia por la comodidad y la independencia:** Los usuarios valoran alojamientos que ofrecen mayor espacio, privacidad y autonomía que una habitación de hotel tradicional.
- **Orientación digital:** Están acostumbrados a utilizar plataformas digitales para realizar reservas, comparar opciones de alojamiento y gestionar su experiencia de viaje.

- **Búsqueda de eficiencia y practicidad:** Prefieren procesos de reserva simples, check-in rápido y servicios organizados que reduzcan tiempos y faciliten la estancia.
- **Valoración de la experiencia del usuario:** La limpieza, el diseño del espacio, el equipamiento del departamento y la facilidad de uso de los servicios influyen significativamente en su decisión de hospedaje.

2.1.3. Características psicográficas

Las características psicográficas del cliente idóneo de HABITA están relacionadas con su estilo de vida, motivaciones y preferencias de consumo.

Estilo de vida

Personas activas que viajan con frecuencia por trabajo, turismo o estudios y que buscan alojamientos funcionales que se adapten a sus necesidades temporales.

Motivaciones principales

- Encontrar alojamiento cómodo y bien ubicado
- Disponer de mayor privacidad y espacio que en un hotel
- Contar con servicios modernos y conectividad tecnológica
- Acceder a experiencias de hospedaje prácticas y flexibles

Preferencias

- Reservas rápidas mediante plataformas digitales
- Espacios bien equipados que permitan trabajar y descansar
- Ubicación cercana a zonas comerciales, empresariales o turísticas

Actitudes hacia el consumo

Los clientes valoran experiencias de alojamiento adaptadas al ritmo de vida y trabajo actuales, con estándares profesionales de servicio y una adecuada relación entre precio y calidad.

2.2. Modelo de negocio Canvas – Proyecto HABITA

Para estructurar de manera clara el modelo de negocio del proyecto HABITA se utiliza la herramienta Business Model Canvas, la cual permite representar de forma visual los

elementos fundamentales que explican cómo una empresa crea, entrega y captura valor en el mercado.

El modelo Canvas permite analizar de forma integrada los principales componentes del negocio, tales como:

- Segmentos de clientes
- Propuesta de valor
- Canales de distribución
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos y actividades claves
- Socios estratégicos
- Estructura de costos

En el caso del proyecto HABITA, el modelo de negocio se fundamenta en la gestión profesional de unidades inmobiliarias destinadas al alojamiento de corta estancia, conectando propietarios de unidades con usuarios que requieren alquiler temporal en zonas urbanas estratégicas de la ciudad de Quito.

Dentro de este modelo operativo, el proyecto contempla la gestión de 120 unidades habitacionales, distribuidas de la siguiente manera:

- 100 unidades administradas para propietarios externos
- 20 unidades propias de la empresa matriz

Las unidades propias de la empresa matriz de HABITA incorporan equipamiento tecnológico y electrodomésticos de alta gama, lo que permite posicionar parte de la oferta dentro de un segmento premium del mercado de alquiler temporal, generando mayor valor para los usuarios y mejorando las tarifas promedio por noche.

El Business Model Canvas permite visualizar de forma clara cómo estos elementos se integran para sostener el funcionamiento del negocio y generar ingresos a partir de la gestión de las unidades habitacionales.

Modelo de Negocio Canvas

PROYECTO HABITA

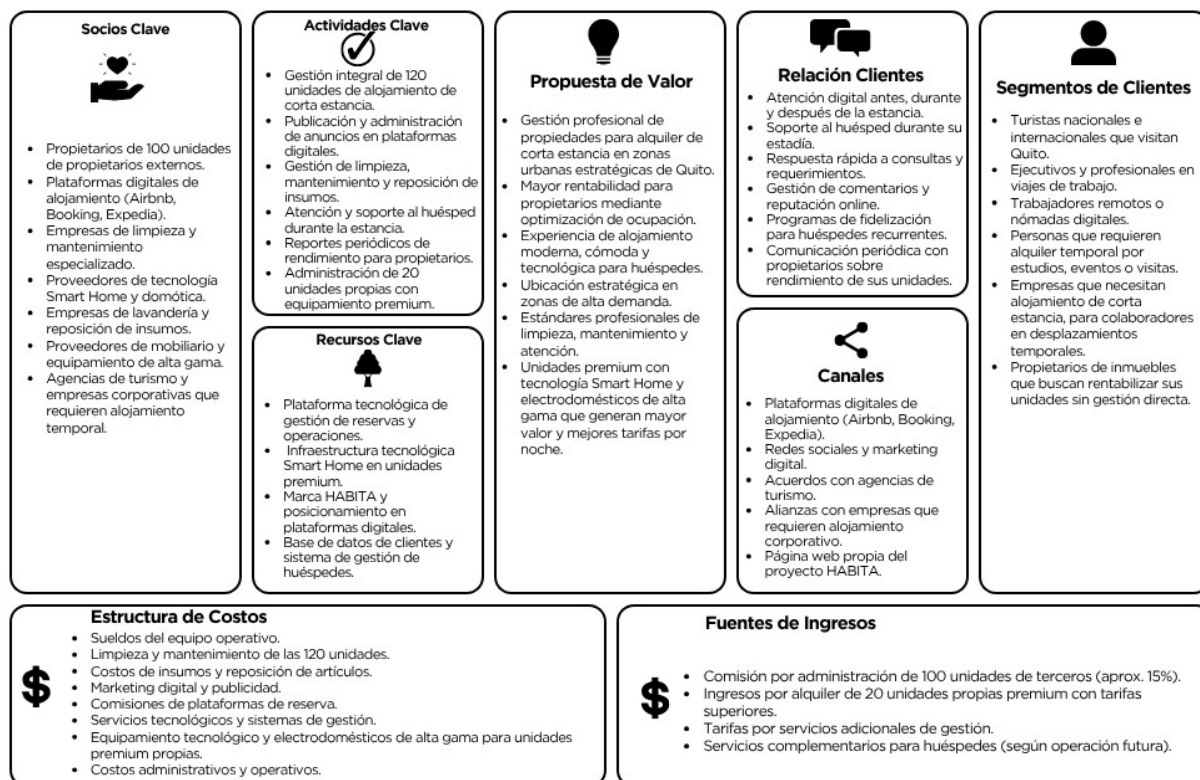


Imagen Nro. 1: Elaboración propia.

2.3. Descripción general de la empresa

HABITA, Hogares Administrados para Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables, es una empresa operadora especializada en la gestión administrativa de unidades habitacionales destinadas al alojamiento de corta estancia, vinculada estratégicamente a una promotora inmobiliaria que actúa como empresa matriz del proyecto.

A diferencia de otras empresas de administración de propiedades, HABITA opera exclusivamente unidades que pertenecen a proyectos inmobiliarios desarrollados por la constructora del grupo, lo que permite garantizar una mayor estandarización en el diseño de los departamentos, su ubicación estratégica y la calidad del producto ofrecido al mercado.

El portafolio inicial del proyecto está compuesto por 120 departamentos tipo estudio con superficies entre 28 y 34 metros cuadrados, ubicados en el sector La Carolina, una de las zonas con mayor actividad empresarial, comercial y turística de Quito.

Dentro de este portafolio se distinguen dos tipos de unidades:

- 100 unidades pertenecientes a propietarios externos, que adquirieron los departamentos dentro del proyecto inmobiliario y delegan su administración a HABITA para su explotación en el mercado de alojamiento corta estancia.
- 20 unidades retenidas por la promotora, las cuales serán operadas también por HABITA como activos propios del grupo y estarán posicionadas como unidades premium mediante equipamiento tecnológico y servicios diferenciados.

El modelo de ingresos de HABITA se basa en una comisión sobre los ingresos generados por el alquiler temporal. Para las unidades de propietarios externos se propone una comisión entre 15 % y 18 %, mientras que para las unidades premium pertenecientes a la promotora se establece una comisión reducida entre 12 % y 14 % como incentivo comercial dentro del grupo empresarial.

La propuesta de valor de HABITA se basa en ofrecer a los propietarios un servicio integral de administración “llave en mano”, que incluye gestión comercial, operación diaria, mantenimiento, limpieza, atención al usuario y optimización de tarifas mediante herramientas tecnológicas especializadas.

2.4. Enfoque ESG - Ambiente, Responsabilidad Social y Gobernanza

El proyecto HABITA incorpora criterios de sostenibilidad ambiental, responsabilidad social y buenas prácticas de gobernanza corporativa dentro de su modelo de negocio.

2.4.1. Dimensión ambiental

Desde el punto de vista ambiental, HABITA promoverá el uso eficiente de recursos energéticos e hídricos dentro de las unidades administradas. Para ello se priorizará la instalación de iluminación LED, electrodomésticos de alta eficiencia energética, entre otros, especialmente en las unidades premium que pertenecen a la promotora.

Asimismo, se fomentarán políticas de reciclaje y reducción de residuos dentro del edificio, contribuyendo a minimizar el impacto ambiental de la operación.

2.4.2. Dimensión social

En el ámbito social, la operación de HABITA generará empleo local en áreas de limpieza, mantenimiento, atención al usuario y administración, contribuyendo al desarrollo económico de la comunidad.

Además, se implementarán programas de capacitación continua para el personal operativo, con el objetivo de garantizar estándares elevados de calidad en el servicio y condiciones laborales adecuadas para los trabajadores.

2.4.3. Dimensión de gobernanza

Desde la perspectiva de gobernanza corporativa, HABITA priorizará la transparencia financiera y contractual con los propietarios de las unidades, así como el cumplimiento de las obligaciones fiscales y regulatorias establecidas por la legislación ecuatoriana.

También se adoptarán políticas de protección de datos personales de usuarios y clientes, de conformidad con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021), asegurando el manejo responsable de la información y el cumplimiento de normativa nacional vigente.

2.5. Productos y servicios

El servicio principal ofrecido por HABITA consiste en la gestión integral de unidades habitacionales destinadas al alquiler temporal, proporcionando a los usuarios espacios completamente amoblados y listos para habitar.

Las unidades estándar incluyen equipamiento básico que garantiza comodidad y funcionalidad, como cama, veladores, televisión, closet, comedor para dos personas, cocina equipada con plancha, refrigerador y microondas.

Las unidades de mayor tamaño también incorporan sofá y escritorio de trabajo, permitiendo atender tanto a turistas como a viajeros corporativos y trabajadores remotos.

Las 20 unidades premium retenidas por la promotora cuentan con equipamiento premium que incluye sistemas de domótica, televisores de mayor tamaño, sistemas de audio de alta calidad y decoración diferenciada. Este equipamiento permite posicionarlas dentro de un segmento superior del mercado de alojamiento de corta estancia.

Además del alojamiento, HABITA ofrecerá el uso y coordinación de espacios comunales del edificio y servicios operativos complementarios que incluyen check-in digital o asistido, limpieza profesional entre estancias, mantenimiento preventivo y correctivo, atención al usuario las 24 horas y gestión integral de reservas mediante plataformas digitales.

2.6. Análisis FODA

Con el objetivo de evaluar de manera integral la situación estratégica del proyecto HABITA, se desarrolla un análisis FODA que permite identificar las principales fortalezas y debilidades internas del modelo de negocio, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo.

Tabla 1: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Integración directa con la promotora inmobiliaria del grupo.	Crecimiento del mercado de alquileres temporales en Quito.
Modelo “construir–vender–administrar” que genera ingresos recurrentes.	Incremento de trabajadores remotos y nómadas digitales.
Ubicación estratégica del proyecto en La Carolina.	Mayor preferencia por alojamientos flexibles frente a hoteles tradicionales.
Estandarización de unidades y procesos operativos.	Posibilidad de expansión a nuevos proyectos inmobiliarios del grupo.
Incorporación de tecnología (PMS, estrategia de gestión de ingresos, domótica) (Agarwal & Malhotra, 2015)	Crecimiento del turismo corporativo y de alquileres temporales.

Existencia de unidades premium propias del grupo.	Alianzas estratégicas con empresas y plataformas digitales.
Amenidades y áreas comunales diferenciadoras dentro del edificio.	Desarrollo futuro de canal de reservas propio.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Dependencia inicial de plataformas OTA como Airbnb y Booking (Guttentag, 2015).	Cambios regulatorios sobre alquileres temporales.
Modelo operativo nuevo que aún requiere validación real.	Incremento de competencia en plataformas digitales.
Alta dependencia de niveles de ocupación para mantener rentabilidad.	Variabilidad económica y disminución del turismo.
Necesidad de inversión inicial significativa en tecnología y equipamiento premium.	Incremento de costos operativos y de mantenimiento.
Dependencia del desempeño comercial del proyecto inmobiliario matriz.	Riesgos reputacionales derivados de malas experiencias de huéspedes.
Escasa trayectoria inicial de marca en el mercado (Keller & Kotler, 2012).	Dependencia de algoritmos y políticas de OTAs.

2.7. Estudio del mercado

La demanda potencial para el modelo de negocio de HABITA en Quito proviene principalmente de viajeros que buscan alternativas de alojamiento flexibles, cómodas y bien ubicadas dentro de la ciudad.

El sector de La Carolina representa una ubicación estratégica debido a su cercanía con centros financieros, oficinas corporativas, restaurantes, comercios y espacios recreativos, lo que lo convierte en un punto de alta demanda tanto para turistas como para viajeros de negocios.

Los usuarios potenciales incluyen viajeros corporativos, funcionarios de entidades gubernamentales, turistas nacionales e internacionales y trabajadores remotos o nómadas digitales, cuyas estancias suelen oscilar entre dos noches y aproximadamente dos semanas.

La oferta existente en el mercado se compone principalmente de anfitriones individuales en plataformas digitales, apart-hoteles y hoteles boutique. En este contexto, HABITA busca diferenciarse mediante la combinación de un portafolio de unidades administradas profesionalmente y amenidades del edificio, tales como coworking, gimnasio totalmente equipado, rooftop, salas de reuniones equipadas con TV de alta definición para presentaciones y reuniones virtuales, peluquería/barbería, spa, sala de juegos, zonas húmedas, piscina, sauna y turco.

2.7.1. Análisis de la competencia

Los principales competidores de HABITA en el mercado de alojamiento de corta estancia incluyen anfitriones independientes que operan en plataformas digitales, administradores de propiedades y apart-hoteles ubicados en zonas similares de la ciudad.

Sin embargo, HABITA presenta ventajas competitivas relevantes derivadas de su integración con la promotora inmobiliaria y del volumen inicial de unidades bajo gestión. La empresa inicia operaciones con 120 unidades dentro de un mismo proyecto inmobiliario, lo que permite generar economías de escala y estandarizar los procesos operativos.

Adicionalmente, la implementación de herramientas tecnológicas de gestión, la estandarización del producto y la existencia de unidades premium permiten posicionar la oferta en segmentos de mayor valor dentro del mercado de alojamiento de corta estancia.

2.7.2. Selección de los segmentos del mercado

HABITA enfoca su estrategia comercial principalmente en dos tipos de segmentos comerciales: el primero B2B y el segundo B2C. En el segmento B2B se encuentran los propietarios-inversores que adquieren unidades dentro del proyecto inmobiliario promovido y construido por la promotora, y delegan su administración a HABITA, generando ingresos pasivos a través del alquiler temporal.

En el segmento B2C, se encuentran 3 tipos de clientes:

El primero corresponde a viajeros de negocios y ejecutivos, que requieren alojamiento de corta estancia en zonas céntricas con buena conectividad y cercanía a centros financieros.

El segundo segmento está compuesto por turistas nacionales e internacionales, quienes buscan alternativas flexibles de alojamiento que combinen comodidad, ubicación y precio competitivo frente a los hoteles tradicionales.

El tercer segmento está conformado por trabajadores remotos y nómadas digitales, quienes valoran espacios que les permitan combinar alojamiento con trabajo, especialmente en edificios que ofrecen áreas de coworking y buena conectividad.

2.8. Marketing y comercialización

La estrategia de marketing y comercialización de HABITA se basa en un modelo de distribución multicanal que combina plataformas digitales de alojamiento, canal directo y alianzas estratégicas (Kotler & Keller, 2016).

La empresa utilizará plataformas OTA (Online Travel Agencies) como Airbnb y Booking para maximizar la visibilidad de las unidades, mientras que simultáneamente desarrollará un sitio web propio con motor de reservas y herramientas CRM (Customer Relationship Management) , permitiendo captar reservas directas y reducir la dependencia de intermediarios.

Las acciones de marketing incluirán campañas en redes sociales, posicionamiento en buscadores mediante estrategias SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing), y acuerdos corporativos con empresas que requieran alojamiento recurrente para sus colaboradores.

Adicionalmente, se priorizará la generación de reputación digital mediante reseñas positivas, fotografía profesional y atención al cliente de alta calidad.

2.9. Procesos y arquitectura operativa

La operación de HABITA se estructura en torno a procesos estandarizados que permiten gestionar de manera eficiente el portafolio de unidades.

El primer proceso clave corresponde a la incorporación (onboarding) de las unidades, mediante el cual se verifica el estado del inmueble, se estandariza su equipamiento, se realizan las adecuaciones necesarias y se integra la unidad al sistema de gestión y operación de HABITA. Este proceso garantiza que todas las unidades cumplan con los estándares definidos por la empresa para ofrecer una experiencia consistente a los usuarios.

Posteriormente las unidades se conectan a un sistema de gestión de propiedades que permite administrar reservas, disponibilidad, tarifas y comunicación con usuarios desde una plataforma centralizada.

Los procesos operativos incluyen la gestión del check-in y check-out, limpieza entre estancias, mantenimiento preventivo y correctivo, gestión de incidencias y reportes financieros a propietarios.

La arquitectura tecnológica incorpora herramientas de estrategia de gestión de ingresos, CRM, cerraduras electrónicas y sistemas de automatización de comunicaciones con usuarios.

2.10. Equipo directivo y organización

La estructura organizativa de HABITA ha sido diseñada para operar eficientemente con un equipo reducido pero especializado.

La dirección estratégica estará a cargo del Gerente General, quien reportará al Consejo de Socios de la empresa matriz.

El Administrador Operativo será responsable de la coordinación diaria de la operación, incluyendo reservas, limpieza, atención a usuarios y relación con propietarios.

El Jefe de Mantenimiento gestionará las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades.

La Contadora será responsable de la gestión financiera, contabilidad, pagos a propietarios y cumplimiento tributario.

Finalmente, el equipo de limpieza ejecutará las tareas de limpieza y reposición de insumos consumibles de las unidades entre estancias.

2.11. Riesgos, prevención, mitigación y estrategia de salida

Entre los principales riesgos del proyecto se encuentran posibles cambios regulatorios en el alquiler temporal, fluctuaciones en la demanda turística, dependencia de plataformas OTA y riesgos operativos relacionados con daños a las propiedades.

Para mitigar estos riesgos se implementarán estrategias de diversificación de canales de venta, contratación de seguros adecuados, asesoría legal permanente y protocolos operativos estrictos orientados a garantizar la calidad del servicio.

En cuanto a la estrategia de salida, el modelo contempla alternativas como la venta de las unidades propias retenidas por la empresa matriz a inversionistas inmobiliarios una vez que el modelo operativo haya demostrado su rentabilidad, o la expansión del modelo hacia nuevos proyectos desarrollados por la constructora del grupo. De esta manera, HABITA puede consolidarse como la empresa operadora del entorno inmobiliario del grupo, generando ingresos recurrentes mediante la administración y gestión profesional de unidades en distintos desarrollos inmobiliarios.

2.12. Análisis legal, impuestos, licencias y limitaciones legales

La operación de HABITA requiere cumplir con la normativa legal vigente en lo nacional y local. Esto incluye la constitución formal de la empresa, la elaboración de contratos de administración con propietarios, la obtención de permisos municipales y el cumplimiento de requisitos de seguridad y salubridad.

Asimismo, la empresa deberá cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes, incluyendo facturación electrónica, declaraciones fiscales y cumplimiento del régimen impositivo aplicable a ingresos por servicios de administración, de conformidad con la normativa tributaria vigente emitida por el Servicio de Rentas Internas (Servicio de Rentas Internas, 2024).

También será necesario gestionar pólizas de seguros que cubren responsabilidad civil, daños a la propiedad y riesgos operativos asociados a la actividad de alquiler temporal, para las 20 unidades propias de la empresa matriz.

2.13. Plan de implementación y cronograma

El proceso de implementación del proyecto HABITA se desarrollará en varias etapas durante los primeros doce meses.

En los primeros dos meses se realizará la constitución legal de la empresa, la implementación de sistemas tecnológicos y la contratación del equipo directivo.

Entre los meses dos y cuatro se realizará la disposición inicial de las primeras unidades, priorizando las unidades premium y un primer grupo de unidades de propietarios externos.

Entre los meses cuatro y ocho se escalará la operación hasta alcanzar aproximadamente cien unidades administradas.

Finalmente, entre los meses ocho y doce se alcanzará la operación completa de las 120 unidades previstas.

2.14. Sistema gerencial

El sistema gerencial de HABITA se basará en el monitoreo continuo de indicadores clave de desempeño que permitan evaluar la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio.

Entre los principales indicadores de desempeño del proyecto se encuentran la tasa de ocupación de las unidades, la tarifa promedio por noche (ADR), el ingreso por habitación disponible (RevPAR), los ingresos generados por unidad administrada y el flujo de caja operativo del proyecto. Estos indicadores permiten evaluar de manera objetiva el desempeño operativo del modelo de negocio, así como su capacidad de generar rentabilidad sostenida a lo largo del tiempo.

El sistema de reporting incluirá reportes operativos semanales, reportes financieros mensuales y reportes estratégicos trimestrales dirigidos al Consejo de Socios de la empresa matriz.

2.15. Hipótesis de desarrollo

Con el propósito de estructurar el análisis financiero del proyecto HABITA, se establecen una serie de hipótesis y supuestos que permiten modelar el comportamiento económico del negocio a lo largo del horizonte de evaluación. Estas hipótesis se fundamentan en la capacidad operativa proyectada, la estructura de costos definida, la inversión inicial requerida y las condiciones de financiamiento adoptadas.

Asimismo, se consideran diferentes escenarios de crecimiento que reflejan posibles variaciones en la demanda, en los niveles de ocupación y en las tarifas promedio, con el fin de evaluar la sensibilidad del modelo de negocio frente a distintos contextos de mercado. Estos supuestos constituyen la base para la elaboración del estado de resultados, el flujo de caja y el balance proyectado.

Las proyecciones financieras se construyen bajo los siguientes supuestos:

- Horizonte de evaluación: 5 años (Año 1 al Año 5).
- Base operativa: 120 unidades bajo gestión.
- Ingreso base Año 1: \$ 281.714.
- Costos de ventas Año 1: \$ 58.200.
- Gastos operativos Año 1: \$ 72.216.

Desglose de gastos operativos:

- Gastos de marketing: \$ 21.665 (30%)
- Gastos administrativos: \$ 50.551 (70%)

Inversión inicial:

- CAPEX: \$ 60.000 (equipamiento 20 unidades premium).
- Capital de trabajo: \$ 20.000.
- Equity: \$ 75.000.
- Deuda CP (Corto Plazo): \$ 20.000 (12 meses, 12%) (Banco Central del Ecuador, 2025).
- Deuda LP (Largo Plazo): \$ 60.000 (60 meses, 12%).

Depreciación:

- Vida útil: 7 años.
- Depreciación anual: \$ 8.571.

Impuesto:

- Tasa: 25%.

Intereses anuales:

Los intereses de cada año se obtienen de la suma de la columna de intereses de las tablas de amortización bajo el sistema francés, correspondientes a los dos préstamos bancarios del proyecto. El préstamo de corto plazo se cancela en su totalidad durante el Año 1, por lo que a partir del Año 2 únicamente se registran los intereses del préstamo de largo plazo, los cuales disminuyen progresivamente conforme se amortiza el capital.

Tabla 2: Préstamos e intereses

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses préstamo CP (\$ 20.000)	1.324	0	0	0	0
Intereses préstamo LP (\$ 60.000)	6.698	6.400	4.800	3.200	1.600
Total, intereses	8.022	6.400	4.800	3.200	1.600
Fuente: Tablas de amortización sistema francés — préstamo CP 12% anual 12 meses y préstamo LP 12% anual 60 meses.					

Escenarios:

- Más probable: ingresos +3%, costos +3%
- Optimista: ingresos +8%, costos +3%
- Pesimista: ingresos -5%, costos +5%

2.16. Estado de resultados proyectado

Con el objetivo de evaluar la rentabilidad del proyecto HABITA, se desarrolla el estado de resultados proyectado para un horizonte de cinco años, considerando la evolución de ingresos, costos y gastos operativos bajo tres escenarios: más probable, optimista y pesimista.

El análisis permite observar la capacidad del negocio para generar utilidades, cubrir sus obligaciones financieras y sostener su crecimiento en el tiempo. Para cada escenario se presentan los principales indicadores financieros, incluyendo EBITDA (Beneficios antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones), y utilidad neta, lo que facilita una evaluación integral del desempeño económico del proyecto.

A continuación, se detallan los resultados proyectados:

Tabla 3: Escenario más probable (ingresos +3% anual, costos +3% anual)

Año	Ingresos	COGS	Gastos Op.	EBITDA	Deprec.	EBIT	Intereses	UAI	Imp. 25%	Util. Neta
1	281.714	58.200	72.216	151.298	8.571	142.727	8.022	134.705	33.676	101.029
2	290.165	59.946	74.382	155.837	8.571	147.266	6.400	140.866	35.217	105.649
3	298.870	61.744	76.613	160.513	8.571	151.942	4.800	147.142	36.786	110.356
4	307.836	63.596	78.911	165.329	8.571	156.758	3.200	153.558	38.390	115.168
5	317.071	65.504	81.278	170.289	8.571	161.718	1.600	160.118	40.030	120.088

Tabla 4: Escenario optimista (ingresos +8% anual, costos +3% anual)

Año	Ingresos	COGS	Gastos Op.	EBITDA	Deprec.	EBIT	Intereses	UAI	Imp. 25%	Util. Neta
1	281.714	58.200	72.216	151.298	8.571	142.727	8.022	134.705	33.676	101.029
2	304.251	59.946	74.382	169.923	8.571	161.352	6.400	154.952	38.738	116.214
3	328.591	61.744	76.613	190.234	8.571	181.663	4.800	176.863	44.216	132.647
4	354.878	63.596	78.911	212.371	8.571	203.800	3.200	200.600	50.150	150.450
5	383.268	65.504	81.278	236.486	8.571	227.915	1.600	226.315	56.579	169.736

Tabla 5: Escenario pesimista (ingresos -5% anual, costos +5% anual)

Año	Ingresos	COGS	Gastos Op.	EBITDA	Deprec.	EBIT	Intereses	UAI	Imp. 25%	Util. Neta
1	281.714	58.200	72.216	151.298	8.571	142.727	8.022	134.705	33.676	101.029

2	267.628	61.110	75.827	130.691	8.571	122.120	6.400	115.720	28.930	86.790
3	254.247	64.166	79.618	110.463	8.571	101.892	4.800	97.092	24.273	72.819
4	241.535	67.374	83.599	90.562	8.571	81.991	3.200	78.791	19.698	59.093
5	229.458	70.743	87.779	70.936	8.571	62.365	1.600	60.765	15.191	45.574

Los resultados evidencian que, en el escenario más probable, el proyecto mantiene un crecimiento sostenido en ingresos y utilidades, reflejando la estabilidad del modelo de negocio basado en la administración de unidades de alquiler temporal.

En el escenario optimista, el incremento en ingresos genera una expansión significativa en la rentabilidad, demostrando el alto potencial del proyecto en condiciones favorables de mercado.

Por su parte, el escenario pesimista muestra una reducción progresiva en los resultados; sin embargo, el proyecto mantiene utilidades positivas durante todo el horizonte de evaluación, dado que la utilidad neta en este escenario no desciende de \$45.574 en el año 5.

2.16.1. Ingresos operativos

Los ingresos del proyecto HABITA se generan a partir de la administración de 120 unidades habitacionales bajo el modelo de alquiler temporal, integrando tanto unidades administradas para propietarios externos como unidades propias del grupo.

Para el primer año de operación, se proyecta un ingreso total de \$ 281.714, resultado de la combinación de niveles de ocupación, tarifas promedio por noche y una gestión activa de estrategia de gestión de ingresos. Este valor incorpora el desempeño esperado del portafolio completo de las 120 unidades, distribuyéndose entre las 100 unidades de propietarios externos, sobre las cuales HABITA percibe una comisión del 15% sobre los ingresos generados, y las 20 unidades propias de la promotora, sobre las cuales se aplica una comisión del 13%, en virtud del vínculo societario con la empresa matriz del grupo.

Las tarifas promedio por noche reflejan la estacionalidad del mercado turístico y corporativo de Quito: los meses de junio, julio, agosto y diciembre presentan los niveles de ocupación y tarifas más altos (entre 80% y 85%), mientras que los meses de menor actividad, como abril y octubre, registran ocupaciones más conservadoras (45%). Esta estructura de ingresos ha sido definida a partir del análisis de demanda del sector de La Carolina,

considerando el perfil de los tres segmentos de clientes identificados: viajeros corporativos, turistas nacionales e internacionales y trabajadores remotos o nómadas digitales, en función de las tendencias de ocupación y comportamiento turístico reportadas por el Ministerio de Turismo del Ecuador (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2021; Ministerio de Turismo del Ecuador, 2026).

A partir de este nivel inicial, los ingresos se proyectan a cinco años bajo distintos escenarios, reflejando variaciones en la demanda, comportamiento del mercado y eficiencia operativa.

Tabla 6: Proyección mensual de ingresos por comisiones de administración

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 1
Unidades de propietarios externos — 100 unidades · 15% de comisión sobre ingresos generados													
% de ocupación días	75%	60%	60%	45%	60%	80%	85%	80%	45%	45%	60%	80%	0
Tarifa por noche (USD)	80	59	59	43.5	59	80	80	80	43.5	43.5	59	80	0
Días ocupados	23	18	18	13	18	24	26	24	13	14	18	25	0
Ingresos por comisión (Tarifa * #días * #unidades) * %comisión (USD)	27.600	15.930	15.930	8.483	15.930	28.800	31.200	28.800	8.483	9.135	15.930	30.000	236.220
Unidades propias de la promotora — 20 unidades · 13% de comisión sobre ingresos generados													
% de ocupación días	75%	60%	60%	45%	60%	80%	85%	80%	45%	45%	60%	80%	0
Tarifa por noche (USD)	88,89	65,56	65,56	48,33	65,56	88,89	88,89	88,89	48,33	48,33	65,56	88,89	\$0
Días ocupados	23	18	18	13	18	24	26	24	13	14	18	25	\$0
Ingresos por comisión (Tarifa * #días * #unidades) * %comisión (USD)	5.316	3.068	3.068	1.634	3.068	5.547	6.009	5.547	1.634	1.759	3.068	5.778	45.494
TOTAL INGRESOS (USD)	32.916	18.998	18.998	10.116	18.998	34.347	37.209	34.347	10.116	10.894	18.998	35.778	281.714

Los ingresos se calculan aplicando el porcentaje de comisión correspondiente sobre los ingresos brutos generados por cada tipo de unidad, considerando la ocupación estacional y las tarifas promedio por noche definidas para el mercado del sector La Carolina, Quito, en función de las tendencias de demanda y comportamiento del mercado turístico y corporativo reportadas por el Ministerio de Turismo del Ecuador.

2.16.2. Costo de ventas

Los costos de ventas corresponden a aquellos gastos directamente vinculados a la operación de las unidades y a la prestación del servicio de alojamiento.

Para el Año 1, estos costos ascienden a \$ 58.200 e incluyen principalmente servicios de limpieza entre estancias, lavandería, reposición de consumibles, así como costos variables asociados a la operación diaria de las 120 unidades bajo gestión.

Dado que estos costos dependen directamente del nivel de ocupación, se proyecta su crecimiento de acuerdo con el comportamiento de cada escenario: un incremento moderado del 3% anual en los escenarios más probable y optimista, y un aumento del 5% anual en el escenario pesimista, reflejando presiones inflacionarias y menor eficiencia operativa.

Tabla 7: Proyección mensual de egresos operativos — Año 1

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 1
Egresos operativos mensuales — Año 1 (no incluye servicio de deuda ni CAPEX)													
Sueldos y salarios (USD)	16.100	16.100	16.100	7.000	8.000	8.000	8.000	8.000	7.000	7.000	8.000	8.000	117.300
Insumos operativos (USD)	4.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	9.500
Marketing (USD)	3.500	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.500	300	10.000
Fondo de contingencia (USD)	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5.400
TOTAL, EGRESOS OPERATIVOS (USD)	24.050	17.350	17.350	8.250	9.250	9.250	9.250	9.250	8.250	8.250	12.450	9.250	142.200
Nota: Los sueldos de enero, febrero y marzo incluyen los costos de contratación inicial del equipo (USD 16.100). A partir de febrero se normalizan entre USD 7.000 y USD 8.000 según la actividad mensual.													

Los egresos operativos mensuales comprenden todas las partidas de gastos necesarias para la operación del negocio. No incluyen el servicio de deuda (cuotas de los préstamos Corto Plazo y Largo Plazo) ni el desembolso del CAPEX, los cuales se registran en los flujos de inversión y financiación respectivamente.

2.16.3. Gastos de mercadeo

Los gastos de mercadeo representan una parte fundamental del modelo de negocio, al tratarse de un servicio altamente dependiente de visibilidad digital y posicionamiento en plataformas.

Para el primer año, estos gastos ascienden a \$ 21.665, equivalentes al 30% de los gastos operativos totales. Incluyen inversión en campañas digitales, publicidad en redes sociales, fotografía profesional de las unidades, posicionamiento en plataformas como Airbnb y Booking, y desarrollo de alianzas comerciales con empresas que requieran alojamiento recurrente para sus colaboradores.

La estrategia de marketing contempla dos picos de inversión durante el año: el lanzamiento inicial en enero y una campaña de reposicionamiento en noviembre orientada a capturar la demanda de la temporada alta de diciembre. El resto de los meses mantiene una inversión de sostenimiento mensual que garantiza la visibilidad continua del portafolio en plataformas digitales.

A lo largo de los cinco años, estos gastos evolucionan en función del crecimiento del negocio, manteniendo su proporción dentro de la estructura operativa y permitiendo sostener la captación de clientes y la ocupación de las unidades.

2.16.4. Gastos administrativos

Los gastos administrativos corresponden a los costos necesarios para la gestión integral del negocio y la operación organizacional de HABITA.

En el primer año, estos ascienden a \$ 50.551, representando el 70% de los gastos operativos totales. Incluyen principalmente sueldos y cargas sociales del equipo operativo, conformado por el Gerente General, el Administrador Operativo, el Jefe de Mantenimiento, la Contadora y el equipo de limpieza, así como gastos de servicios, asesoría legal, contabilidad y operación administrativa general.

Es importante señalar que los sueldos de los tres primeros meses son superiores al promedio, dado que incluyen los costos asociados a la contratación inicial del equipo que desarrolla el proyecto. A partir del cuarto mes, la estructura salarial se normaliza de acuerdo con los niveles de actividad proyectados para cada período del año, reflejando la estacionalidad propia del modelo de negocio.

Esta estructura genera una relación entre costo y eficiencia comprobable: los gastos administrativos fijos de \$50.551 anuales que cubren íntegramente al equipo directivo (Gerente General, Administrador Operativo, Jefe de Mantenimiento y Contadora) representan

un costo fijo de \$421 por unidad administrada al año, equivalente al 17,9% de los ingresos totales del año 1. Al tratarse de costos fijos independientes del volumen de unidades gestionadas dentro del edificio, su peso relativo disminuye conforme crece el portafolio, contribuyendo directamente al incremento del margen EBITDA en cada nueva fase de expansión del modelo.

2.17. Plan de inversiones (Capex y depreciación)

El plan de inversión inicial se concentra en el equipamiento de las 20 unidades propias del grupo, las cuales están posicionadas dentro de un segmento premium del mercado.

La inversión total asciende a \$ 60.000 e incluye mobiliario de alta calidad, tecnología domótica (Smart Home), electrodomésticos de gama alta, decoración diferenciada y equipamiento integral de las unidades. Esta inversión permite diferenciar el producto dentro del mercado de alojamiento de corta estancia del sector de La Carolina, mejorar tanto la tarifa promedio como los niveles de ocupación, y posicionar a HABITA en el segmento de mayor valor.

Tabla 8: CAPEX

Activo	Cant.	Precio unit.	Total	Características
Mejora en mobiliario	20	\$1.800	\$36.000	Cama Queen, veladores, sofá, comedor, closet, lámparas
Línea blanca	20	\$800	\$16.000	Refrigeradora, cocina, microondas, airfryer
Equipamiento tecnológico	20	\$270	\$5.400	Smart TV, cerradura digital, WiFi
Menaje de cama	20	\$130	\$2.600	Sábanas, plumones, almohadas, duvets
TOTAL CAPEX			\$60.000	Vida útil estimada: 7–10 años

Se ha considerado una vida útil de 7 años para estos activos, aplicando un método de depreciación lineal que genera un gasto anual de \$ 8.571. Este valor se incorpora al estado de resultados como un gasto no monetario, afectando la utilidad contable pero no el flujo de caja.

2.18. Balance general proyectado

El balance general permite analizar la estructura financiera del proyecto HABITA, evidenciando la relación entre los recursos invertidos (activos) y las fuentes de financiamiento utilizadas (pasivos y patrimonio), así como su evolución a lo largo del tiempo.

En el Año 0, correspondiente al inicio de operaciones, el balance refleja la inversión inicial realizada para la puesta en marcha del proyecto, así como la estructura de financiamiento definida por los socios. El activo del proyecto está compuesto principalmente por la inversión en activos no corrientes (CAPEX), destinados al equipamiento de las 20 unidades premium, y por el activo corriente, que incluye tanto la liquidez disponible como el capital de trabajo necesario para sostener la operación en su fase inicial.

Por su parte, la estructura de financiamiento se compone de deuda de corto plazo, deuda de largo plazo y el aporte de capital de los socios (equity), distribuido de forma igualitaria entre los seis socios fundadores con una participación del 16,67% cada uno. Esto permite contar con una base financiera sólida y con suficiente liquidez para enfrentar los primeros meses de operación.

A continuación, se presenta el balance general inicial del proyecto:

Tabla 9: Balance general inicial

ACTIVOS	PASIVOS Y PATRIMONIO
Activo no corriente (CAPEX): \$ 60.000	Deuda corto plazo: \$ 20.000
Activo corriente (caja + capital de trabajo): \$ 95.000	Deuda largo plazo: \$ 60.000
	Patrimonio (equity): \$ 75.000
TOTAL, ACTIVOS: \$ 155.000	TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO: \$ 155.000

Como se observa, el balance cumple con el principio contable fundamental de equilibrio, donde el total de activos es igual al total de pasivos más el patrimonio.

El activo no corriente está representado por la inversión en equipamiento de las unidades premium, lo que constituye la base operativa diferenciada del modelo de negocio. Por otro lado, el activo corriente de \$ 95.000 corresponde a la liquidez disponible al inicio de operaciones, resultante de los fondos totales recibidos (\$ 155.000) menos el desembolso del

CAPEX (\$ 60.000). Este monto garantiza estabilidad financiera durante la fase de lanzamiento y los primeros meses de estabilización de la ocupación.

En cuanto a la estructura de financiamiento, se observa una combinación adecuada entre recursos propios y financiamiento externo. El aporte de los socios fortalece la solvencia del proyecto, mientras que la deuda permite apalancar la inversión sin comprometer la liquidez operativa.

A lo largo del horizonte de evaluación, el balance proyectado muestra una evolución favorable de la posición financiera del proyecto. Esta mejora se explica principalmente por la generación sostenida de utilidades, la acumulación progresiva de caja, la reducción de los pasivos mediante el pago de las obligaciones financieras y la disminución del valor del activo no corriente como resultado de la depreciación anual.

En conjunto, el análisis del balance general permite ver que el proyecto HABITA cuenta con una estructura financiera equilibrada, adecuada para soportar su operación y con capacidad de fortalecerse progresivamente en el tiempo, consolidando su sostenibilidad económica.

2.19. Flujo de Caja

2.19.1. Flujo de caja de operaciones corrientes

El flujo de caja de operaciones corrientes refleja la capacidad del proyecto HABITA para generar efectivo a partir de su actividad principal, es decir, la gestión de unidades habitacionales bajo el modelo de alquiler temporal.

Este flujo se construye a partir del EBITDA, descontando el pago de impuestos y considerando las variaciones en el capital de trabajo. En el presente modelo no se han proyectado variaciones en el capital de trabajo ($\Delta NOF = 0$), lo que permite observar de forma directa la generación operativa de efectivo.

A continuación, se presentan los flujos de caja operativos bajo los tres escenarios planteados:

Tabla 10: Escenario más probable Flujo de operación

Año	EBITDA	Impuesto (25%)	ΔNOF	Flujo operación neto
Año 1	\$151.298	\$33.676	\$0	\$117.622
Año 2	\$155.837	\$35.217	\$0	\$120.620
Año 3	\$160.513	\$36.786	\$0	\$123.727
Año 4	\$165.329	\$38.390	\$0	\$126.939
Año 5	\$170.289	\$40.030	\$0	\$130.259

Tabla 11: Escenario optimista Flujo de operación

Año	EBITDA	Impuesto (25%)	ΔNOF	Flujo operación neto
Año 1	\$151.298	\$33.676	\$0	\$117.622
Año 2	\$169.923	\$38.738	\$0	\$131.185
Año 3	\$190.234	\$44.216	\$0	\$146.018
Año 4	\$212.371	\$50.150	\$0	\$162.221
Año 5	\$236.486	\$56.579	\$0	\$179.907

Tabla 12: Escenario pesimista Flujo de operación

Año	EBITDA	Impuesto (25%)	ΔNOF	Flujo operación neto
Año 1	\$151.298	\$33.676	\$0	\$117.622
Año 2	\$130.691	\$28.930	\$0	\$101.761
Año 3	\$110.463	\$24.273	\$0	\$86.190
Año 4	\$90.562	\$19.698	\$0	\$70.864
Año 5	\$70.936	\$15.191	\$0	\$55.745

Como se observa, el proyecto presenta una generación positiva de flujo operativo en todos los escenarios. En el escenario más probable se registra una tendencia creciente y sostenida, mientras que en el escenario optimista la generación de caja se incrementa de forma significativa. Por su parte, el escenario pesimista muestra una reducción progresiva, pero sin comprometer la viabilidad operativa del proyecto.

2.19.2. Flujo de caja de operaciones de inversión y financiación

A continuación, se presentan los flujos de caja correspondientes a las actividades de inversión y financiación del proyecto HABITA, los cuales complementan el flujo operativo y permiten obtener una visión integral de la generación y uso del efectivo durante el horizonte de evaluación.

Tabla 13: Flujo de caja de inversión

Año	CAPEX	Otros	Flujo inversión neto
Año 0	\$-60.000	\$0	\$-60.000
Año 1	\$0	\$0	\$0
Año 2	\$0	\$0	\$0
Año 3	\$0	\$0	\$0
Año 4	\$0	\$0	\$0
Año 5	\$0	\$0	\$0

La inversión del proyecto se concentra en el Año 0, correspondiente al equipamiento de las 20 unidades premium. No se proyectan inversiones adicionales durante el horizonte de evaluación, lo que contribuye a mantener la estabilidad del flujo de caja.

Tabla 14: Flujo de caja de financiación

Año	Entradas (Equity + Deuda)	Servicio deuda	Flujo financiación neto
Año 0	\$155.000	\$0	\$155.000
Año 1	\$0	\$-37.340	\$-37.340
Año 2	\$0	\$-16.016	\$-16.016
Año 3	\$0	\$-16.016	\$-16.016
Año 4	\$0	\$-16.016	\$-16.016
Año 5	\$0	\$-16.016	\$-16.016

El financiamiento inicial del proyecto está compuesto por aportes de capital (\$ 75.000) y deuda bancaria de corto y largo plazo (\$ 80.000 en total). El servicio de deuda del Año 1 asciende a \$ 37.340, correspondiente a la suma de las cuotas del préstamo de corto plazo (\$ 1.776,98 mensuales durante 12 meses) y las cuotas del préstamo de largo plazo (\$ 1.334,67 mensuales). A partir del Año 2, el servicio de deuda se reduce a \$ 16.016 anuales, ya que el préstamo de corto plazo habrá sido cancelado en su totalidad durante el Año 1.

2.19.3. Conciliación del flujo de caja

La conciliación del flujo de caja integra los tres flujos, operativo, de inversión y de financiación para presentar la evolución completa del saldo de efectivo del proyecto HABITA a lo largo del horizonte de evaluación.

Tabla 15: Escenario más probable Flujo de inversión y financiación

Año	Saldo inicial	Flujo operación	Flujo inversión	Flujo financiación	Variación neta	Saldo final
Año 0	\$0	\$0	\$-60.000	\$155.000	\$95.000	\$95.000
Año 1	\$95.000	\$117.622	\$0	\$-37.340	\$80.282	\$175.282
Año 2	\$175.282	\$120.620	\$0	\$-16.016	\$104.604	\$279.886
Año 3	\$279.886	\$123.727	\$0	\$-16.016	\$107.711	\$387.597
Año 4	\$387.597	\$126.939	\$0	\$-16.016	\$110.923	\$498.520
Año 5	\$498.520	\$130.259	\$0	\$-16.016	\$114.243	\$612.763

Tabla 16: Escenario optimista Flujo de inversión y financiación

Año	Saldo inicial	Flujo operación	Flujo inversión	Flujo financiación	Variación neta	Saldo final
Año 0	\$0	\$0	\$-60.000	\$155.000	\$95.000	\$95.000
Año 1	\$95.000	\$117.622	\$0	\$-37.340	\$80.282	\$175.282
Año 2	\$175.282	\$131.185	\$0	\$-16.016	\$115.169	\$290.451

Año 3	\$290.451	\$146.018	\$0	\$-16.016	\$130.002	\$420.452
Año 4	\$420.452	\$162.220	\$0	\$-16.016	\$146.204	\$566.656
Año 5	\$566.656	\$179.906	\$0	\$-16.016	\$163.890	\$730.546

Tabla 17: Escenario pesimista Flujo de inversión y financiación

Año	Saldo inicial	Flujo operación	Flujo inversión	Flujo financiación	Variación neta	Saldo final
Año 0	\$0	\$0	\$-60.000	\$155.000	\$95.000	\$95.000
Año 1	\$95.000	\$117.622	\$0	\$-37.340	\$80.282	\$175.282
Año 2	\$175.282	\$101.761	\$0	\$-16.016	\$85.745	\$261.027
Año 3	\$261.027	\$86.190	\$0	\$-16.016	\$70.174	\$331.202
Año 4	\$331.202	\$70.864	\$0	\$-16.016	\$54.848	\$386.050
Año 5	\$386.050	\$55.745	\$0	\$-16.016	\$39.729	\$425.779

La conciliación evidencia que el proyecto HABITA presenta una acumulación progresiva de efectivo a lo largo del tiempo en los tres escenarios evaluados, impulsada principalmente por la generación sostenida de flujos operativos. El saldo inicial de \$ 95.000 con el que inicia el Año 1 refleja los fondos disponibles tras el desembolso del CAPEX, constituyendo el colchón de liquidez necesario para cubrir los gastos operativos durante la fase de estabilización de la ocupación.

Desde el primer año de operación, el negocio logra cubrir sus obligaciones financieras y mantener un saldo de caja creciente en los tres escenarios, lo que demuestra una sólida capacidad de generación de liquidez. Es importante destacar que el Año 1 presenta el mismo flujo operativo y saldo final en los tres escenarios, dado que las variaciones de crecimiento se aplican a partir del Año 2.

Los resultados muestran que al cierre del Año 5 el proyecto acumula un saldo de caja de \$ 612.763 en el escenario más probable, \$ 730.546 en el optimista y \$ 425.779 en el pesimista. En los tres casos el saldo es positivo y creciente durante todo el horizonte de evaluación, lo que confirma que el modelo de negocio es financieramente sostenible incluso bajo condiciones adversas de mercado.

En conjunto, el análisis del flujo de caja confirma que el modelo de negocio no solo es rentable, sino también financieramente sostenible, con una estructura que permite generar valor y consolidarse en el mercado de alojamiento de corta estancia de Quito.

2.20. Análisis de escenarios

El análisis de escenarios permite evaluar el comportamiento del proyecto frente a diferentes condiciones del entorno, considerando variaciones en ingresos y costos que afectan directamente la rentabilidad del negocio.

Tabla 18: Análisis de escenarios

Indicador	Más probable	Optimista	Pesimista
Crecimiento ingresos anual	3%	8%	-5%
Crecimiento costos anual	3%	3%	5%
Ingreso Año 1 (base)	\$281.714	\$281.714	\$281.714
Ingreso Año 5	\$317.071	\$383.268	\$229.458
Utilidad neta Año 1	\$101.029	\$101.029	\$101.029
Utilidad neta Año 5	\$120.088	\$169.736	\$45.574
Viabilidad operativa	Positivo	Positivo	Positivo

En el escenario más probable, el proyecto muestra un crecimiento sostenido de los ingresos y una generación estable de flujos de caja, reflejando condiciones normales de mercado y una operación eficiente. Este escenario confirma la viabilidad del modelo y su capacidad para generar valor de manera consistente.

Por su parte, el escenario optimista considera una mayor demanda, mejores niveles de ocupación y una optimización en la estrategia de gestión de ingresos. Bajo estas condiciones, el proyecto presenta un incremento significativo en la generación de ingresos y en los niveles de rentabilidad, fortaleciendo su atractivo para inversionistas.

En contraste, el escenario pesimista incorpora una disminución en los ingresos y un incremento en los costos operativos, lo que permite analizar la resiliencia del modelo frente a condiciones adversas. A pesar de estas variaciones, el proyecto mantiene utilidades positivas en todo el horizonte de evaluación, lo que demuestra la solidez del modelo de negocio.

En conjunto, el análisis de escenarios confirma que HABITA es un proyecto financieramente robusto, capaz de sostener su operación y generar valor incluso en condiciones desfavorables.

2.21. Indicadores financieros y análisis

El análisis de indicadores financieros permite evaluar la eficiencia operativa, la rentabilidad y la sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo (Brealey et al., 2020).

Tabla 19: Análisis de indicadores financieros

Indicador	Resultado	Base de cálculo	Interpretación
VAN (Valor Actual Neto)	\$23.589,93	Inversión \$ 80.000 · WACC 14,32%	Positivo: el proyecto crea valor económico
TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)	26,08%	Cash flow neto \$ 30.406,44	Superior al WACC: rentabilidad atractiva
WACC	14,32%	Ke 20% · Kd 9% (12% × 75%)	Costo medio ponderado del capital
Payback	2 años 7 meses 17 días	Inversión \$ 80.000	Por debajo del umbral de 4–5 años
Índice de rentabilidad	0,29	VAN / Inversión	Proyecto financieramente rentable
Margen EBITDA Año 1	53,70%	EBITDA 151.298 / Ing. 281.714	Estructura operativa eficiente

Uno de los principales indicadores es el margen EBITDA, que en el primer año alcanza aproximadamente el 53,70%, demostrando una estructura operativa eficiente y una adecuada gestión de costos en relación con los ingresos generados.

El Valor Actual Neto positivo de \$ 23.589,93 confirma que, una vez descontados los flujos de caja al costo medio ponderado del capital (WACC) del 14,32%, el proyecto genera

un excedente de valor por encima de la inversión inicial de \$ 80.000. A su vez, la Tasa Interna de Rentabilidad del 26,08% supera significativamente el WACC, lo que indica que la rentabilidad interna del proyecto es suficientemente atractiva frente al costo del financiamiento.

El período de recuperación de la inversión (Payback) se estima en 2 años 7 meses 17 días, lo que resulta favorable considerando la naturaleza del proyecto y su horizonte operativo de cinco años. Este plazo se encuentra por debajo del umbral orientativo de 4 a 5 años, lo que indica una recuperación del capital dentro de un horizonte razonable.

Adicionalmente, el modelo financiero muestra una acumulación progresiva de efectivo, lo que fortalece la estabilidad del negocio y permite afrontar posibles escenarios adversos sin comprometer la operación.

Capítulo 3

Gestión De Personas

3.1. Integrantes del equipo de proyecto

El proyecto HABITA es desarrollado por un equipo interdisciplinario conformado por profesionales con amplia experiencia en arquitectura, ingeniería, gestión de proyectos, administración, finanzas y gestión de personas. Esta diversidad de perfiles permite abordar el proyecto desde una visión integral, combinando capacidades técnicas, estratégicas y operativas que fortalecen la toma de decisiones y la ejecución eficiente en todas sus etapas.

La conformación del equipo responde a la necesidad de integrar conocimientos complementarios que aporten valor al desarrollo del proyecto, desde la concepción y planificación, hasta la gestión operativa y la evaluación de su viabilidad. Cada integrante contribuye con su experiencia profesional y enfoque especializado, permitiendo una gestión colaborativa orientada al cumplimiento de los objetivos del proyecto y al éxito del trabajo final de maestría.

Catalina Sofía Almeida Navarrete: Arquitecta, especializada en coordinación de proyectos, diseño arquitectónico y dirección de obras y gestión urbana; con 17 años de experiencia, tanto en el sector público como en el privado en edificación (vivienda, educación, comercio y recreación). Contribuye al proyecto con capacidad para coordinar contratos, controlar costos y ofrecer soluciones eficientes en todas las etapas de un proyecto, desde lo preparatorio, pasando por la ejecución y hasta el cierre.

José Luis Chacón: Arquitecto con Maestría en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias, especializado en Gerencia de Proyectos, con más de 25 años de experiencia en la gestión de proyectos inmobiliarios. Contribuye al equipo ofreciendo una visión integral del proceso de realización de proyectos, desde la concepción inicial, pasando por las etapas de prefactibilidad, desarrollo y finalización. Su enfoque permite analizar de manera

exhaustiva cada componente del proyecto, identificando oportunidades y riesgos que puedan surgir a lo largo del camino.

Andrea Carolina Franco Aguilar: Ingeniera en Negocios Internacionales con mención en Marketing, con experiencia en gestión comercial, planificación estratégica y desarrollo de iniciativas orientadas a la optimización de procesos y al crecimiento sostenible de los negocios con 16 años de experiencia. Se ha desempeñado en entornos corporativos de alta exigencia, participando en proyectos de mejora continua, gestión de equipos y análisis de información para la toma de decisiones.

Nathalia Cristina Franco Aguilar: Administradora de Empresas con especialidad en Dirección de Recursos Humanos, con conocimientos en gestión de personas, planificación organizacional y apoyo en proyectos bajo estándares ISO. Con 15 años de experiencia. Contribuye al equipo criterios para la definición de roles y responsabilidades, coordinación del talento involucrado en el proyecto y apoyo en la gestión operativa y administrativa del modelo de negocio de alquiler temporal.

Margareth Victoria Rodríguez López: Arquitecta con 13 años de experiencia en diseño de mobiliario y arquitectónico. Contribuye al equipo la capacidad de transformar ideas en realidades concretas, combinando creatividad, soporte técnico, funcionalidad y estética. El enfoque comercial y hacia el usuario final es fundamental para el desarrollo del proyecto. Coordinación entre cliente, área comercial y técnicos para definición de necesidades y objetivos prioritarios.

Lisbeth Andrea Villanueva Pinto: Ingeniera Civil con 23 años de experiencia en licitaciones, elaboración y análisis de presupuestos, y gestión técnica–contractual de proyectos de infraestructura. Contribuye al equipo un enfoque analítico y preventivo, orientado al control de costos, detección temprana de riesgos y optimización de recursos. Su contribución fortalece la planificación, la toma de decisiones y la gestión eficiente en obra para el cumplimiento de plazo, costo y alcance.

3.2. Alianza del equipo

La alianza del equipo constituye el marco que orienta la forma de trabajo, la interacción y la toma de decisiones de los integrantes del proyecto HABITA. Establecer una alianza clara y compartida permite definir principios éticos, normas de convivencia y criterios de actuación que fortalecen la cohesión del grupo, promueven la confianza y facilitan el cumplimiento de los objetivos comunes. Este acuerdo de equipo se concibe como un elemento clave para una gestión eficaz de las personas, ya que contribuye a prevenir conflictos, optimizar el desempeño colectivo y garantizar una dinámica de trabajo colaborativa y orientada a resultados (Lencioni, 2002).

En coherencia con lo anteriormente expuesto, y con el objetivo de fortalecer la gestión del trabajo colaborativo, nuestro equipo se regirá por principios éticos fundamentales que orientarán su actuación durante el desarrollo del proyecto. En primer lugar, se adopta el principio de integridad, comprometiéndose a actuar con honestidad, coherencia y transparencia en todas las acciones y decisiones que se tomen como equipo. Asimismo, se promueve el respeto a las personas, fomentando un ambiente inclusivo, con un trato digno y respetuoso entre los integrantes, valorando las opiniones de cada miembro y cumpliendo de manera responsable los acuerdos, plazos y compromisos asumidos (Project Management Institute, 2025).

La imparcialidad en la toma de decisiones constituye otro de los pilares de la alianza del equipo, asegurando que estas se realicen de forma objetiva, sin favoritismos, y garantizando un trato justo y equitativo para todos los miembros.

El equipo trabajará en un clima de confianza, respeto y colaboración, donde cada integrante se sienta seguro para expresar ideas, plantear discrepancias y proponer mejoras sin temor. Se promoverá una comunicación abierta y un feedback constructivo, orientados al logro de los objetivos comunes. De igual manera, se fomentará un entorno organizado, ético y motivador que favorezca el aprendizaje continuo, la toma de decisiones fundamentadas y el trabajo eficiente en equipo.

La distribución de las tareas se realizará de manera equitativa, considerando las habilidades, fortalezas y destrezas de cada uno de los miembros, con el fin de optimizar el desempeño colectivo y asegurar resultados de calidad.

Se considera indispensable establecer un acuerdo de confidencialidad entre los integrantes del equipo, mediante el cual se asume el compromiso de resguardar la información académica, técnica y profesional que se genere o comparta durante el desarrollo del proyecto.

En caso de que surjan diferencias o desacuerdos, se brindará un espacio de diálogo abierto para que cada miembro del equipo exponga su punto de vista. Las situaciones serán analizadas de forma conjunta, priorizando el consenso y el respeto mutuo, con el objetivo de alcanzar acuerdos que beneficien al equipo en su conjunto.

Los conflictos serán abordados de manera respetuosa y constructiva, considerando las opiniones de todos los integrantes y procurando siempre la mejor alternativa para el cumplimiento del objetivo común. Para ello, se priorizará mantener la calma, analizar las causas de la situación y enfocar los esfuerzos en la búsqueda de soluciones.

Las decisiones del equipo se tomarán por unanimidad, considerando que se trata de un equipo homogéneo que funciona bajo una estructura organizativa horizontal, donde la participación y la corresponsabilidad son fundamentales.

El equipo comparte una meta clara: culminar exitosamente la maestría, lo cual constituye un factor motivador para gestionar la comunicación de manera positiva, utilizando mensajes de aliento y celebrando los hitos alcanzados como parte del proceso hacia el objetivo final.

El trabajo se desarrollará de forma organizada y continua, consolidando la información del proyecto mediante el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo colaborativo. Estas herramientas permitirán una coordinación eficiente, un seguimiento visible del progreso y la entrega oportuna de trabajos de alta calidad.

Finalmente, el estado emocional que se busca fomentar durante el desarrollo del proyecto se basa en un compromiso constante con la motivación, el entusiasmo y la confianza, acompañado de una actitud positiva y la generación de espacios de integración que contribuyan al bienestar y fortalecimiento del equipo (Fredrickson, 2009).

3.3. Misión y visión

3.3.1. Misión y visión del equipo

La definición de la misión y la visión del equipo constituye un elemento fundamental para orientar el trabajo colaborativo y la gestión de las personas dentro del proyecto. Estos enunciados permiten establecer un propósito común, alinear expectativas, fortalecer el compromiso de los integrantes y servir como guía para la toma de decisiones a lo largo del desarrollo del trabajo de fin de maestría.

En el contexto del proyecto HABITA, la misión y la visión del equipo reflejan no solo el objetivo académico de culminar exitosamente la maestría, sino también la integración de las competencias profesionales, la experiencia interdisciplinaria y la responsabilidad compartida necesarias para abordar una problemática urbana actual desde un enfoque de gestión de proyectos.

3.3.1.1. Misión del equipo

Culminar los estudios de maestría mediante el desarrollo y presentación de un proyecto innovador que permita dar respuesta a una problemática urbana actual, integrando las diversas experiencias, conocimientos y enfoques profesionales de los miembros del equipo.

3.3.1.2. Visión del equipo

Consolidarnos como un equipo interdisciplinario, colaborativo y eficiente, orientado a la elaboración y entrega, en mayo de 2026, de un trabajo de fin de maestría que cumpla con las expectativas académicas, profesionales y personales de sus integrantes.

3.3.2. Misión y visión del proyecto

A partir de las habilidades, destrezas y formación profesional del equipo, se ha definido un proyecto que integra el desarrollo inmobiliario tradicional con un modelo de negocio innovador enfocado en el hospedaje y la gestión administrativa. HABITA – Hogares Administrados para el Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables surge como una propuesta orientada a atender una necesidad inmobiliaria actual, al mismo tiempo que genera una oportunidad de negocio sostenible y alineada con las nuevas dinámicas urbanas.

3.3.2.1. Misión del proyecto

Diseñar y desarrollar un modelo de alojamiento urbano de alquiler temporal que responda a la limitada oferta existente entre hoteles tradicionales y plataformas de alquiler, integrando estudios funcionales con amenities de trabajo, esparcimiento y servicios de calidad. El proyecto HABITA busca ofrecer una alternativa eficiente, cómoda y bien gestionada para viajeros y profesionales temporales, garantizando una experiencia integral que combine bienestar, productividad y rentabilidad sostenible para los propietarios, en cumplimiento con la normativa urbana y las nuevas dinámicas de vida y trabajo en la ciudad de Quito.

3.3.2.2. Visión del proyecto

Transformar la forma de habitar la ciudad, creando espacios donde vivir, trabajar y viajar convivan de manera flexible, eficiente y sostenible.

3.3.3. Valores del equipo de proyecto

Los valores que guían al equipo en el desarrollo del trabajo final de maestría se centran en el compromiso con el objetivo común, promoviendo la participación activa y continua de todos los integrantes, quienes aportan sus conocimientos y experiencias para enriquecer el proyecto desde una perspectiva interdisciplinaria.

La confianza y la responsabilidad compartida constituyen pilares fundamentales para una cooperación efectiva, una adecuada delegación de tareas y una toma de decisiones coherente. Estos valores permiten una asignación clara de responsabilidades y aseguran el cumplimiento de los plazos establecidos mediante entregas parciales que garantizan la calidad del resultado final.

La honestidad, la transparencia y el orden orientan la gestión del equipo, fomentando una comunicación abierta, el cumplimiento de los compromisos adquiridos y una adecuada articulación de recursos, tiempos y talentos.

La innovación y el compromiso con la calidad impulsan el desarrollo de soluciones creativas con sustento técnico, asegurando la viabilidad, sostenibilidad y correcto desempeño operativo del proyecto.

El enfoque en el usuario y en los stakeholders permite comprender sus necesidades y expectativas, generando funcionalidad, rentabilidad y una propuesta de valor diferenciada.

Finalmente, la flexibilidad, la adaptabilidad al entorno y la orientación a resultados garantizan el cumplimiento de los objetivos del proyecto en términos de alcance, plazo, costo y calidad, asegurando una gestión eficiente y la generación de valor sostenible en el tiempo.

Tabla 20: Valores del equipo y aporte al proyecto

Valores del equipo	Aporte al proyecto
Responsabilidad compartida: Asumir de manera conjunta la responsabilidad por las decisiones individuales y colectivas, actuando siempre en el mejor interés del proyecto.	Permite que el proyecto avance conforme a lo planificado, mediante entregas parciales que aseguren un resultado final de calidad.
Honestidad y transparencia: Actuar con integridad, asumiendo los resultados obtenidos y fortaleciendo la confianza entre los integrantes del equipo.	Garantiza el cumplimiento de las expectativas ofrecidas a propietarios y usuarios, fortaleciendo la credibilidad del proyecto.

Compromiso: Disposición permanente a aportar conocimientos, experiencias y esfuerzo individual para el logro del objetivo común.	Asegura una contribución activa de cada integrante para la consecución exitosa del proyecto.
Orden: Organización estructurada de recursos, tiempos y talentos para alcanzar los objetivos definidos.	Constituye una herramienta clave para el correcto desarrollo del proyecto y el control efectivo de sus fases.
Innovación: Incorporación de soluciones habitacionales y de trabajo adaptadas a las nuevas dinámicas laborales y urbanas.	Permite concebir el proyecto con un enfoque diferencial que integra vivienda flexible y espacios de trabajo como valor agregado.
Compromiso con la calidad: Búsqueda constante de la excelencia mediante la aplicación de estándares técnicos y constructivos.	Asegura la durabilidad, viabilidad y adecuado desempeño operativo del proyecto.
Enfoque en el usuario: Priorizar la comprensión de las necesidades, expectativas y experiencia de los usuarios finales.	Garantiza que las decisiones del proyecto consideren la funcionalidad, experiencia y valor real para los usuarios de los espacios habitacionales.
Flexibilidad y adaptabilidad: Capacidad de ajustar planes y procedimientos frente a cambios del entorno sin perder el objetivo principal.	Permite que el proyecto evolucione según nuevas necesidades o condiciones del entorno, manteniendo coherencia con su misión y visión.
Orientación a resultados: Enfoque en el cumplimiento de metas con eficiencia y calidad.	Asegura el cumplimiento de los objetivos de alcance, plazo, costo y calidad, generando valor sostenible en el tiempo.
Confianza: Fomento de la cooperación, la delegación efectiva y la toma de decisiones conjunta.	Facilita una relación de trabajo fluida, con criterios claros y responsabilidades definidas a lo largo del desarrollo del proyecto.

3.4. Competencias del gestor de proyectos como líder-coach

Las competencias definidas para el equipo constituyen un elemento clave para la gestión eficaz del proyecto, ya que influyen directamente en el desempeño colectivo, la toma de decisiones y el logro de los objetivos establecidos. Estas competencias permiten fortalecer la cohesión del equipo, optimizar la comunicación y asegurar una ejecución alineada con el propósito del proyecto.

La inteligencia emocional y la empatía activa facilitan la comprensión de las dinámicas individuales y grupales, permitiendo una adecuada gestión de la presión y promoviendo relaciones de trabajo colaborativas (Goleman, 1995, 2017). La comunicación efectiva, junto con la delegación y el empoderamiento, aseguran la claridad de roles, la alineación de esfuerzos y la autonomía necesaria para que los integrantes aporten soluciones creativas y oportunas.

Asimismo, la gestión constructiva de conflictos y el pensamiento estratégico contribuyen a mantener la cohesión del equipo, anticipar riesgos y aprovechar oportunidades, minimizando impactos negativos en el desarrollo del proyecto. La inspiración, la motivación, la ética y el liderazgo refuerzan el compromiso sostenido con los objetivos, fortaleciendo una cultura de integridad, coherencia y orientación a resultados. En conjunto, estas competencias respaldan una gestión eficiente y alineada con las buenas prácticas en la dirección de proyectos, tal como se detalla en la tabla correspondiente (Blanchard & Johnson, 1982; Kerzner, 2017; Drucker, 2007).

De manera complementaria, la formulación de preguntas poderosas y el feedback continuo y constructivo fortalecen el rol del gestor de proyectos como líder-coach. Estas competencias aportan valor al liderazgo al fomentar la reflexión, el pensamiento crítico y la mejora continua dentro del equipo, permitiendo identificar oportunidades de aprendizaje, ajustar comportamientos y fortalecer el desempeño individual y colectivo. Su incorporación promueve un entorno de confianza y desarrollo permanente, en el que el líder no solo dirige, sino que acompaña, orienta y potencia las capacidades del equipo, contribuyendo así a una gestión de proyectos más efectiva y alineada con las buenas prácticas profesionales.

Tabla 21: Competencias del gestor de proyectos y su aportación al proyecto

COMPETENCIA	APORTACIÓN AL PROYECTO
Inteligencia emocional y empatía activa	Reconocer sus propias reacciones bajo presión y comprender las motivaciones, preocupaciones y estilos de trabajo de cada miembro del equipo
Comunicación efectiva	Facilita la alineación y coordinación entre los miembros del equipo, asegurando claridad en los objetivos, roles y avances del proyecto.
Delegación y empoderamiento	La autonomía en el equipo permite que los integrantes hagan sus aportes partiendo de la claridad en sus responsabilidades, y siendo creativos para presentar posibles soluciones ante los diferentes requerimientos del proyecto.
Gestión de conflictos	Mantiene la cohesión del equipo al abordar desacuerdos de manera objetiva y constructiva, evitando impactos negativos en el desempeño del proyecto.
Pensamiento estratégico	Alinea las acciones del equipo con los objetivos del proyecto, anticipando riesgos y oportunidades para una gestión eficaz.
Inspiración y Motivación	Asegura que el equipo esté alineado con los objetivos generales del proyecto, lo que maximiza la eficacia y eficiencia en la ejecución.
Ética y ejemplo	La coherencia entre acciones y discurso del líder-coach es fundamental para crear una cultura organizacional del equipo en la que sea la integridad un valor fundamental (Schein, 2018).

Liderazgo	Capacidad para dirigir el proyecto con claridad y coherencia, alineando al equipo con los objetivos, prioridades y alcances definidos, asegurando un compromiso sostenido con el propósito y resultados del proyecto.
Formulación de preguntas poderosas	Favorece la reflexión y el pensamiento crítico del equipo, permitiendo identificar obstáculos, oportunidades de mejora y alternativas de solución, fortaleciendo la toma de decisiones y el aprendizaje continuo.
Feedback continuo y constructivo	Contribuye a la mejora del desempeño individual y colectivo mediante una retroalimentación oportuna y objetiva, fortaleciendo la comunicación, la confianza y la cohesión del equipo a lo largo del desarrollo del proyecto.

3.5. Inventario de fuerza laboral del proyecto

El proyecto HABITA es desarrollado por un equipo interdisciplinario conformado por seis profesionales con experiencia en gestión de proyectos, administración, planificación estratégica, gestión comercial, gestión de personas y análisis técnico-económico. La composición del equipo responde a la necesidad de administrar el proyecto de manera integral, priorizando la coordinación, el control, la toma de decisiones y la gestión eficiente de los recursos humanos.

A continuación, se detalla el inventario de la fuerza laboral del proyecto:

Catalina Sofía Almeida Navarrete

Edad: 41 años.

Formación: Arquitecta.

Cursos de especialización:

- Liderazgo Ejecutivo. Westfield Business School

- Liderazgo para la Transformación. Universidad de Cuenca – CAF
- Diplomado en Planeación, Administración, Evaluación y Control de Proyectos. Tecnológico de Monterrey

Habilidades técnicas (Hard Skills):

- Diseño arquitectónico y urbano
- Coordinación de proyectos
- Dirección y control de obras
- Manejo de normativa local
- Gestión contractual

Habilidades blandas (Soft Skills):

- Liderazgo
- Organización
- Trabajo colaborativo
- Comunicación efectiva
- Orientación a resultados

Experiencia laboral:

- Jefa de la Unidad Zonal de Gestión Urbana. Administración Zonal La Delicia DMQ
- Especialista Arquitectónico. Ministerio de Educación
- Coordinador de Contratos. PETROAMAZONAS EP

Responsabilidades asumidas:

- Coordinación técnica y arquitectónica del proyecto.
- Supervisar las intervenciones territoriales definidas en el Plan de Uso y Gestión del Suelo.
- Planificación para la ejecución y seguimiento de la implementación de obras conforme el cronograma del Proyecto.
- Coordinar la ejecución de contratos, órdenes de servicio y seguimiento del cumplimiento de los alcances.
- Coordinar la gestión de cambios en la ejecución de proyectos.

Puesto que ocupa en la actualidad: Jefa de la Unidad Zonal de Gestión Urbana.
Administración Zonal La Delicia DMQ

José Luis Chacón Sánchez

Edad: 47 años

Formación: Arquitecto.

Cursos de especialización:

- Máster en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias.
Universidad Politécnica de Madrid
- Liderazgo empresarial. The Growth Coach

Experiencia laboral:

- Gerente de Proyectos. Uribe & Schwarzkopf
- Gerente de Proyectos. CSArquitectos
- Gerente de Proyectos. Grupo Inmobiliario Spazzia

Habilidades técnicas (Hard Skills):

- Gerencia de proyectos inmobiliarios
- Análisis de factibilidad
- Planificación estratégica
- Gestión financiera de proyectos
- Dirección empresarial

Habilidades blandas (Soft Skills):

- Visión estratégica
- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Pensamiento crítico
- Mentoría

Responsabilidades asumidas:

- Coordinación equipo técnico de obra
- Control y ejecución de cronograma de proyecto y cronograma valorado
- Coordinación con las distintas áreas de la empresa que intervienen en el proyecto
- Planear y validar la viabilidad de nuevos proyectos inmobiliarios
- Planificación de flujo mensual para avance proyecto

Puesto que ocupa en la actualidad: Gerente de Proyectos Uribe & Schwarzkopf

Andrea Carolina Franco Aguilar

Edad: 40 años

Formación: Ingeniera en Negocios Internacionales – Mención Marketing

Cursos de especialización:

- Liderazgo Ejecutivo. Westfield Business School
- Manejo de Marca. Quifatex
- Presentaciones Efectivas. Quifatex

Experiencia laboral:

- Analista de Fidelización. DIRECTV Ecuador
- Coordinadora de Marketing. Laboratorio Farmacéutico Oxial
- Coordinadora de Route to Market. Quifatex

Habilidades técnicas (Hard Skills):

- Gestión comercial
- Marketing estratégico
- Análisis de mercado
- Desarrollo de modelos de negocio
- Gestión de procesos

Habilidades blandas (Soft Skills):

- Comunicación persuasiva
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad
- Proactividad

Responsabilidades asumidas:

- Gestión estratégica del acceso al mercado.
- Gestión de la segmentación y del modelo de atención comercial.
- Gestión del portafolio de productos y marcas.
- Gestión del análisis del desempeño comercial y de mercado.
- Gestión de la alineación de la fuerza de ventas con la estrategia comercial y de marketing.

Puesto que ocupa en la actualidad o último puesto: Coordinadora de Route to Market. Quifatex

Nathalia Cristina Franco Aguilar

Edad: 38 años

Formación: Administradora de Empresas – Especialidad en Dirección de Recursos Humanos

Cursos de especialización:

- Especialización Dirección de Personas. Universidad Simón Bolívar
- Auditor líder ISO 27001. IRCA
- Implementador líder ISO 27701. PECB
- Selección por competencias, gestión de talento humano y legislación laboral. CEFÉ

Habilidades técnicas (Hard Skills):

- Gestión de recursos humanos
- Planificación organizacional
- Apoyo en implementación de normas ISO
- Gestión administrativa
- Control documental

Habilidades blandas (Soft Skills):

- Empatía
- Organización
- Comunicación asertiva
- Resolución de conflictos
- Trabajo colaborativo

Experiencia laboral:

- Consultora Principal de implementación normas ISO. Greenetics Soluciones S.A.
- Coordinadora de Talento Humano. Consejo de Protección de Derechos
- Coordinadora de nómina. Multicines

Responsabilidades asumidas:

- Definición y supervisión de la estrategia de gestión del talento humano.
- Planificación de la fuerza laboral.
- Gestión de la evaluación del desempeño y fortalecimiento de competencias.
- Promoción y mantenimiento de un clima laboral adecuado.
- Cumplimiento del marco normativo aplicable a la gestión de personas.

Puesto que ocupa en la actualidad o último puesto: Consultora Principal de implementación normas ISO

Margareth Victoria Rodríguez López

Edad: 37 años

Formación: Arquitecta

Cursos de especialización:

- Liderazgo Ejecutivo. Westfield Business School

Habilidades técnicas (Hard Skills):

- Diseño de interiores y mobiliario
- Diseño arquitectónico
- Coordinación técnica–comercial
- Desarrollo de propuestas estéticas
- Optimización de espacios

Habilidades blandas (Soft Skills):

- Creatividad
- Enfoque en el usuario
- Comunicación
- Trabajo colaborativo
- Flexibilidad

Experiencia laboral:

- Diseñadora en el área comercial de proyectos. Madeval
- Asesor técnico comercial. Formactual
- Técnico de Órdenes de Producción. Frontval

Responsabilidades asumidas:

- Generación de órdenes de producción de puertas de paso y muebles modulares.
- Diseño de muebles modulares para cocinas, closets y baños.
- Atención al cliente.
- Coordinación del equipo de diseño.

Puesto que ocupa en la actualidad: Diseñadora en el área comercial de proyectos.
Madeval

Lisbeth Andrea Villanueva Pinto

Edad: 46 años

Formación: Ingeniera Civil – Universidad Técnica de Manabí

Cursos de especialización:

- Liderazgo Ejecutivo – Westfield Business School
- Gestión de Proyectos utilizando Scrum Framework – Dualsolutions

Habilidades técnicas (Hard Skills):

- Elaboración y control de presupuestos
- Gestión técnica y contractual
- Planificación de proyectos
- Análisis de riesgos
- Supervisión y control de calidad

Habilidades blandas (Soft Skills):

- Liderazgo técnico
- Pensamiento analítico
- Comunicación efectiva
- Orientación a resultados
- Responsabilidad profesional

Experiencia laboral:

- Coordinadora de Licitaciones y Presupuestos. RIPCONCIV Cía. Ltda.
- Analista de Presupuestos. Constructora Inmobiliaria La Cúspide
- Coordinadora de Proyectos y Licitaciones. ALEMINSA S.A.

Responsabilidades asumidas:

- Gestión técnica y económica de proyectos.
- Control de presupuestos y costos.

- Coordinación de equipos de trabajo.
- Aseguramiento de la calidad y cumplimiento precontractual.
- Reporte y soporte a gerencia.

Puesto actual: Coordinadora de Licitaciones. Presupuestos. RIPCONCIV Cía. Ltda.

3.6. Provisión de los recursos humanos del proyecto

El proyecto HABITA – Hogares Administrados para Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables requiere un equipo conformado por seis (6) personas, considerando que se trata de un proyecto con un enfoque prioritario en la administración de departamentos tipo estudio de alquiler temporal que integra componentes técnicos, organizativos, comerciales, financieros y de gestión de personas.

La provisión de recursos humanos se ha definido con el objetivo de asegurar una planificación adecuada, una coordinación eficiente, un control efectivo del desempeño y una toma de decisiones oportuna, garantizando el cumplimiento de los objetivos académicos y del modelo de negocio propuesto. Cada puesto responde a una necesidad específica dentro de la gestión integral del proyecto, evitando duplicidades y asegurando una distribución equilibrada de responsabilidades.

Director/a Estratégico/a del Proyecto

Este puesto es fundamental como guía de la dirección administrativa y para asegurar la congruencia entre los objetivos organizacionales y el modelo de negocio. Su rol integra diversas áreas de gestión, valida la viabilidad de las actividades planificadas y orienta al equipo con decisiones informadas. Integra las distintas áreas de gestión del proyecto y orienta la toma de decisiones estratégicas, anticipando riesgos y oportunidades durante el desarrollo del proyecto.

Se requiere formación en Arquitectura, Ingeniería o Administración, complementada con estudios de posgrado en Dirección de Empresas o Gestión de Proyectos. Es necesaria una experiencia profesional mínima de 10 años en gestión y administración de proyectos, preferentemente en el sector inmobiliario. Es importante contar con habilidades de liderazgo, planificación estratégica, gestión financiera; así como competencias de comunicación y negociación para la interacción con los diferentes stakeholders del proyecto.

Coordinador/a de Control y Seguimiento del Proyecto

Este puesto es indispensable para asegurar el control administrativo del proyecto, permitiendo planificar recursos, analizar escenarios de costos, identificar riesgos y apoyar la toma de decisiones estratégicas. Su función se orienta al seguimiento del desempeño del proyecto en términos de alcance, tiempo y calidad, desde una perspectiva de gestión y control.

Se requiere formación en Ingeniería, Arquitectura, Administración o carreras afines, con experiencia profesional mínima de 10 años en gestión contractual y análisis de riesgos. Es indispensable contar con experiencia en validación de viabilidad económica, soporte técnico en la toma de decisiones y control de indicadores de desempeño del proyecto.

Coordinador/a de Gestión del Proyecto

Este puesto es clave para asegurar la coordinación administrativa del proyecto, actuando como enlace entre los distintos responsables y facilitando la correcta articulación de la información técnica necesaria para la toma de decisiones. Su función principal es apoyar el seguimiento y el control del proyecto desde una perspectiva organizativa y administrativa.

Se requiere formación en Arquitectura, Ingeniería, Administración o carreras afines. Es necesaria una experiencia profesional mínima de 5 a 8 años en coordinación y gestión de proyectos, con capacidad para comprender e integrar información, normativa y operativa en apoyo a la administración del proyecto y modelo de negocio. Es indispensable contar con experiencia en gestión de contratos, control de cronogramas y coordinación de equipos multidisciplinares.

Jefe/a de Gestión Comercial y Marketing

Este puesto es necesario para el análisis del entorno de mercado y la definición de criterios estratégicos que orienten la gestión del modelo de negocio del proyecto HABITA. Su participación garantiza que las decisiones del proyecto se fundamenten en un análisis de mercado riguroso, un posicionamiento claramente definido y una propuesta de valor coherente con la estrategia de marketing, con énfasis en la evaluación de la demanda del segmento de alquiler temporal.

Se requiere una experiencia profesional mínima de 5 a 8 años en gestión comercial, desarrollo de propuestas de valor y estructuración de modelos de negocio. Asimismo, es indispensable contar con experiencia en estrategias de acceso al mercado, segmentación de clientes, análisis de indicadores comerciales y coordinación transversal con las demás áreas del proyecto.

Jefe/a de Talento Humano

Este puesto es fundamental para la planificación y administración de los recursos humanos del proyecto, así como para el soporte de los procesos administrativos y documentales. Su rol permite asegurar una organización clara del equipo, una adecuada distribución de responsabilidades y un entorno de trabajo colaborativo alineado con los objetivos del proyecto.

Se requiere formación académica en Administración, Recursos Humanos o áreas afines, con experiencia profesional mínima de 5 a 8 años en gestión de personas y administración. Es indispensable contar con experiencia en planificación organizacional, evaluación del desempeño, cumplimiento normativo y gestión administrativa, así como en la implementación de entornos laborales colaborativos y ordenados.

Jefe/a de Experiencia del Usuario y Diseño de Interiores

Este puesto es necesario para incorporar, desde la administración del proyecto, el enfoque del usuario final como criterio transversal en la toma de decisiones. Su aporte permite evaluar cómo las decisiones técnicas y administrativas impactan en la funcionalidad, percepción y valor del proyecto HABITA, centrándose en el diseño de interior de los diferentes ambientes, creando una experiencia diferenciadora para el cliente en el mercado inmobiliario.

Se requiere experiencia profesional mínima de 5 a 8 años en análisis de experiencia del usuario, diseño funcional y coordinación técnica–comercial, con capacidad para aportar criterios orientados a la funcionalidad, confort y coherencia del proyecto desde una visión estratégica y de gestión.

3.6.1. Elaboración del programa de actuación: definición de roles y responsabilidades

Dentro del proyecto HABITA, cada integrante del equipo asume un rol definido en función de su formación, experiencia y competencias profesionales, lo que permite una distribución equilibrada de responsabilidades y una gestión administrativa eficiente del proyecto a lo largo de su desarrollo. La asignación de roles se orienta a la planificación, coordinación, seguimiento, control y toma de decisiones, garantizando el cumplimiento de los objetivos académicos y estratégicos del proyecto.

José Luis Chacón Sánchez

Rol: Director Estratégico del Proyecto

Es responsable de liderar la dirección estratégica y administrativa del proyecto HABITA, asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales del modelo de negocio. Su responsabilidad principal consiste en validar las decisiones clave del proyecto, integrar las distintas áreas de gestión y orientar al equipo en la toma de decisiones estratégicas, anticipar riesgos y oportunidades que puedan afectar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto una vez finalizado.

Catalina Sofía Almeida Navarrete

Rol: Coordinadora de Gestión del Proyecto

Es responsable de coordinar administrativamente el proyecto, facilitando la articulación de la información y normativa técnica necesaria para la toma de decisiones. Su rol se enfoca en asegurar la coherencia entre los criterios funcionales y operativos de los aspectos relacionados con el modelo de alquiler temporal, apoyando la planificación, el seguimiento del avance y la correcta definición de los entregables del proyecto.

Lisbeth Andrea Villanueva Pinto

Rol: Coordinadora de Control y Seguimiento del Proyecto

Es responsable de apoyar la planificación administrativa del proyecto, realizar el seguimiento del desempeño y aportar análisis para la toma de decisiones estratégicas. Su función se orienta al control de recursos, al análisis de riesgos administrativos y al aseguramiento del cumplimiento de los objetivos del proyecto en términos de alcance, tiempo y calidad, desde una perspectiva de gestión y control.

Andrea Carolina Franco Aguilar

Rol: Jefa Comercial y del análisis del mercado

Es responsable de analizar el mercado y aportar criterios estratégicos para la gestión del modelo de negocio del proyecto HABITA. Su función principal es orientar la toma de decisiones relacionadas con el posicionamiento, la propuesta de valor y la sostenibilidad económica del proyecto, asegurando que las definiciones comerciales se encuentren alineadas con la demanda del mercado y con los objetivos estratégicos establecidos.

Nathalia Cristina Franco Aguilar

Rol: Jefa de Talento Humano

Es responsable de planificar, coordinar y supervisar la gestión del talento humano del proyecto, asegurando una adecuada organización del equipo y la correcta distribución de responsabilidades. Su rol permite fortalecer la comunicación interna, promover un entorno de trabajo colaborativo y velar por la alineación del desempeño del equipo con los objetivos organizacionales y académicos del proyecto, contribuyendo a una gestión ordenada y eficiente de los recursos humanos.

Margareth Victoria Rodríguez López

Rol: Jefa de Experiencia del Usuario y Diseño de Interiores

Es responsable de evaluar y asegurar que las decisiones técnicas y administrativas del proyecto HABITA incorporen de manera consistente los criterios de experiencia del usuario, funcionalidad, confort y coherencia espacial, fortaleciendo la propuesta de valor del proyecto desde una perspectiva de gestión.

Tabla 22: Roles y responsabilidades del equipo del proyecto

Nombre del integrante	Rol en el proyecto	Responsabilidades principales
José Luis Chacón Sánchez	Director Estratégico del Proyecto	• Definir y validar la dirección estratégica y administrativa del proyecto. • Asegurar la coherencia entre el proyecto inmobiliario y el modelo de negocio. • Integrar las distintas áreas de gestión del proyecto. • Validar decisiones clave y la viabilidad del proyecto. • Anticipar riesgos y oportunidades estratégicas.
Catalina Sofía Almeida Navarrete	Coordinadora de Gestión del Proyecto	• Coordinar administrativamente el proyecto. • Articular información técnica y normativa para la toma de decisiones. • Asegurar la coherencia entre criterios funcionales y operativos. • Apoyar la planificación y el seguimiento del avance del proyecto.

		• Verificar la correcta definición de los entregables.
Liseth Andrea Villanueva Pinto	Coordinadora de Control y Seguimiento del Proyecto	• Planificar y dar seguimiento al desempeño del proyecto. • Controlar recursos y analizar riesgos administrativos. • Apoyar la toma de decisiones estratégicas con información técnica. • Verificar el cumplimiento de alcance, tiempo y calidad. • Brindar soporte de control y seguimiento al proyecto.
Andrea Carolina Franco Aguilar	Jefa de Gestión Comercial y Análisis del Mercado	• Analizar el entorno de mercado y el segmento de alquiler temporal. • Definir criterios estratégicos de posicionamiento. • Aportar a la propuesta de valor del proyecto HABITA. • Evaluar la sostenibilidad económica del modelo de negocio. • Apoyar la toma de decisiones comerciales estratégicas.
Nathalia Cristina Franco Aguilar	Jefa de Talento Humano	• Planificar y supervisar la gestión del talento humano del proyecto. • Definir y dar seguimiento a roles y responsabilidades del equipo. • Fortalecer la comunicación interna y el trabajo colaborativo. • Promover un entorno organizacional ordenado y alineado a objetivos. • Velar por la coherencia entre desempeño del equipo y objetivos del proyecto.
Margareth Victoria Rodríguez López	Jefa de Experiencia del Usuario y Diseño de Interiores	• Incorporar el enfoque del usuario final en el proyecto. • Evaluar el impacto de decisiones en funcionalidad y confort. • Asegurar coherencia espacial y experiencia del usuario.

		• Fortalecer la propuesta de valor desde el diseño interior. • Aportar criterios estratégicos de experiencia y percepción del proyecto.
--	--	--

3.7. Planificación, control y evaluación de los recursos humanos

El propósito de esta etapa es evaluar la planificación y la gestión de los recursos humanos del proyecto HABITA, con el fin de verificar que los roles definidos, las responsabilidades asignadas y el desempeño del equipo contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos académicos y estratégicos del proyecto.

Asimismo, esta etapa permite medir la productividad del equipo de trabajo, identificar oportunidades de mejora y asegurar un uso eficiente del tiempo, el esfuerzo profesional y la capacidad técnica de cada uno de los integrantes, conforme a las buenas prácticas de la administración de proyectos promovidas por el PMI.

La evaluación se estructura a través de niveles de productividad esperados y KPIs administrativos, los cuales permiten monitorear el desempeño individual y colectivo del equipo. Específicamente, los KPIs de cumplimiento de cronograma y de coordinación entre áreas, que pueden ser medidos quincenalmente; habilitan decisiones de reasignación de tareas o ajuste de plazos antes de que las desviaciones impacten los entregables del proyecto; mientras que los KPIs de cierre de fase como el cumplimiento estratégico y la alineación del modelo de negocio, sustentan decisiones sobre la continuidad o reorientación del trabajo entre las etapas.

3.7.1. Niveles de productividad esperados

Los niveles de productividad deseados para el proyecto HABITA se establecen considerando la contribución efectiva de todos los roles y la eficiencia en la consecución de

los objetivos definidos. En este contexto, se espera que la gestión del proyecto se oriente estratégicamente a:

- Cumplimiento oportuno de los entregables, conforme al cronograma establecido.
- Coordinación efectiva entre los roles, asegurando integración y coherencia en la gestión del proyecto.
- Calidad académica y coherencia administrativa de los resultados obtenidos.

3.7.2. KPIs de productividad por rol

En el proyecto HABITA – Hogares Administrados para Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables, la definición de KPIs de productividad se orienta a evaluar el desempeño de cada rol desde una perspectiva administrativa y de gestión del proyecto, más que operativa.

Los indicadores establecidos permiten medir:

- El aporte individual y colectivo del equipo.
- La efectividad de la planificación de los recursos humanos.
- El grado de alineación entre los resultados obtenidos y los objetivos académicos y organizacionales.

La aplicación sistemática de estos KPIs facilita el monitoreo y control del desempeño, la identificación temprana de desviaciones y la implementación de acciones correctivas, promoviendo la rendición de cuentas, la mejora continua y la entrega de valor, en coherencia con los principios del PMI.

José Luis Chacón Sánchez – Director Estratégico del Proyecto

KPI 1: Cumplimiento de objetivos estratégicos

$$\text{Cumplimiento Estratégico (\%)} = \frac{\text{Objetivos estratégicos alcanzados}}{\text{Objetivos estratégicos planificados}} \times 100$$

Frecuencia de medición: Al cierre de cada fase / cierre del proyecto

Umbral esperado: $\geq 90 \%$

KPI 2: Satisfacción del Equipo (%)

$$\text{Satisfacción del Equipo (\%)} = \frac{\text{Total de encuestas realizada}}{\text{Encuestas de satisfacción positivas}} \times 100$$

Frecuencia de medición: quincenalmente

Umbral esperado: $\geq 90 \%$

Catalina Sofía Almeida Navarrete – Coordinadora de Gestión del Proyecto y Articulación Técnica

KPI 1: Cumplimiento del cronograma administrativo

Cumplimiento del cronograma (%)

$$= \frac{\text{Actividades administrativas cumplidas}}{\text{Actividades administrativas planificadas}} \times 100$$

Frecuencia: Quincenal

Umbral esperado: $\geq 95 \%$

KPI 2: Eficiencia de coordinación inter-áreas

$$\text{Eficiencia de coordinación (\%)} = \frac{\text{Incidencias resueltas}}{\text{Incidencias registradas}} \times 100$$

Frecuencia: Mensual

Umbral esperado: $\geq 90 \%$

Liseth Andrea Villanueva Pinto – Coordinadora de Planificación, Control y Seguimiento del Proyecto

KPI 1: Cumplimiento del plan de seguimiento del proyecto

$$\text{Cumplimiento del control (\%)} = \frac{\text{Reportes de seguimiento emitidos}}{\text{Reportes planificados}} \times 100$$

Frecuencia: Mensual

Umbral esperado: $\geq 95 \%$

KPI 2: Efectividad del control de cronograma

$$\text{Efectividad del control de cronograma (\%)} = \frac{(1 - \text{días de desviación})}{\text{duración planificada}} \times 100$$

Frecuencia: Por hito / cierre del proyecto**Umbral esperado:** $\geq 90 \%$ **Andrea Carolina Franco Aguilar – Jefa Comercial y del análisis del mercado****KPI 1:** Cumplimiento de análisis comerciales planificados

$$\text{Cumplimiento comercial (\%)} = \frac{\text{Análisis ejecutados}}{\text{Análisis planificados}} \times 100$$

Frecuencia: Por fase del proyecto**Umbral esperado:** $\geq 95 \%$ **KPI 2:** Alineación del modelo de negocio con objetivos del proyecto

$$\begin{aligned} \text{Alineación modelo de negocio (\%)} \\ = \frac{\text{Entregables modelo alineados a objetivos}}{\text{Entregables del modelo definido}} \times 100 \end{aligned}$$

Frecuencia: Al cierre del proyecto**Umbral esperado:** $\geq 90 \%$ **Nathalia Cristina Franco Aguilar – Jefa de Talento Humano****KPI 1:** Cumplimiento de planificación de RRHH

$$\text{Cumplimiento RRHH (\%)} = \frac{\text{Entregables de RRHH a tiempo}}{\text{Entregables RRHH planificadas}} \times 100$$

Frecuencia: Al cierre del proyecto**Umbral esperado:** $\geq 90 \%$ **KPI 2:** Cumplimiento de hitos de coordinación del equipo

$$\text{Cumplimiento de hitos (\%)} = \frac{\text{Hitos de coordinación cumplidos}}{\text{Hitos planificados}} \times 100$$

Frecuencia: Mensual / cierre del proyecto**Umbral esperado:** $\geq 90 \%$

Margareth Victoria Rodríguez López – Jefa de Experiencia del Usuario y Diseño de Interiores

KPI 1: Incorporación de recomendaciones de usuario

Incorporación de recomendaciones (%)

$$= \frac{\text{Recomendaciones UX incorporadas}}{\text{Adopción de recomendaciones}} \times 100$$

Frecuencia: Por fase del proyecto

Umbral esperado: $\geq 85 \%$

KPI 2: Coherencia del diseño interior con la propuesta de valor del proyecto

$$\text{Coherencia UX } (\%) = \frac{\text{Criterios de diseño y UX cumplidos}}{\text{Criterios de diseño y UX definidos}} \times 100$$

Frecuencia: Al cierre del proyecto

Umbral esperado: $\geq 90 \%$

3.8. Previsión de costos de los recursos humanos del proyecto

La previsión de los costos de los recursos humanos del proyecto HABITA – Hogares Administrados para Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables se realiza considerando criterios de tiempo, esfuerzo, nivel de responsabilidad y dedicación profesional, conforme a las buenas prácticas de la administración de proyectos y a un enfoque de valoración integral del recurso humano.

3.8.1. Costo en tiempo

El costo en tiempo se estimó a partir de las horas hombre dedicadas al proyecto, considerando la participación de cada integrante del equipo a lo largo del período de ejecución del proyecto.

$$\text{Horas hombre} = \sum (\text{Horas dedicadas por cada integrante})$$

Se estima una dedicación promedio de 60 horas mensuales por integrante, durante los tres (3) meses de duración del proyecto, distribuidas entre actividades de planificación, análisis, coordinación, revisión de entregables y apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

3.8.2. Costo en esfuerzo

El esfuerzo del personal se evaluó de manera cualitativa, considerando un nivel alto, debido a la naturaleza estratégica y analítica del proyecto. Este esfuerzo se determinó en función de los siguientes factores:

- Complejidad de las actividades asignadas
- Nivel de análisis requerido
- Responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas
- Grado de especialización profesional exigido

El esfuerzo se concentra principalmente en actividades intelectuales, tales como el análisis del entorno, la definición del modelo de negocio, la planificación de recursos, el control del desempeño y la articulación entre las distintas áreas del proyecto.

3.8.3. Costo administrativo

El costo administrativo asociado a la gestión de los recursos humanos contempla:

- Número de reuniones de coordinación realizadas
- Tiempo invertido en seguimiento y control del proyecto
- Elaboración, revisión y validación de entregables académicos

Estos elementos permiten dimensionar el costo real de la gestión administrativa del proyecto y la carga organizativa asumida por el equipo.

3.8.4. Supuestos de cálculo económico

Para efectos del presente ejercicio académico, se considera que los integrantes del equipo se los contrata bajo la modalidad de prestación de servicios profesionales mediante facturación, incluyendo el Impuesto al Valor Agregado (IVA) vigente del 15 % en Ecuador, durante un período de tres (3) meses.

Supuestos utilizados:

- Valor mensual referencial por profesional (incluido IVA 15 %)
- Duración del proyecto: 3 meses

3.8.5. Costo por perfil (roles del proyecto)

Dado que todos los roles definidos requieren un alto nivel de especialización, experiencia profesional y responsabilidad, se establece un costo uniforme por perfil, conforme al siguiente detalle.

Director Estratégico del Proyecto: José Luis Chacón Sánchez

- Costo por hora: \$ 25,00 incluido IVA
- Horas de trabajo por mes: 60 horas
- Duración del proyecto: 3 meses
- Costo mensual del rol: \$ 1.500
- Costo total del proyecto (3 meses): \$ 4.500

Coordinadora de Gestión del Proyecto: Catalina Sofia Almeida Navarrete

- Costo por hora: \$ 20,00 incluido IVA
- Horas de trabajo por mes: 60 horas
- Duración del proyecto: 3 meses
- Costo mensual del rol: \$ 1.200
- Costo total del proyecto (3 meses): \$ 3.600

Coordinadora de Control y Seguimiento del Proyecto: Lisseth Andrea Villanueva

Pinto

- Costo por hora: \$ 20,00 incluido IVA
- Horas de trabajo por mes: 60 horas
- Duración del proyecto: 3 meses
- Costo mensual del rol: \$ 1.200
- Costo total del proyecto (3 meses): \$ 3.600

Jefa Comercial y del análisis del mercado: Andrea Carolina Franco Aguilar

- Costo por hora: \$ 15,00 incluido IVA
- Horas de trabajo por mes: 60 horas
- Duración del proyecto: 3 meses
- Costo mensual del rol: \$ 900

Jefa de talento humano: Nathalia Cristina Franco Aguilar

- Costo por hora: \$ 15,00 incluido IVA
- Horas de trabajo por mes: 60 horas
- Duración del proyecto: 3 meses
- Costo mensual del rol: \$ 900
- Costo total del proyecto (3 meses): \$ 2.700

Jefa de Experiencia del Usuario y Diseño de Interiores: Margareth Victoria

Rodríguez López

- Costo por hora: \$ 15,00 incluido IVA
- Horas de trabajo por mes: 60 horas
- Duración del proyecto: 3 meses
- Costo mensual del rol: \$ 900
- Costo total del proyecto (3 meses): \$ 2.700

Tabla 23: Costo por perfil (roles del proyecto)

Nombre	Cargo	Costo por hora (\$, incl. IVA)	Horas de trabajo por mes	Duración del proyecto (meses)	Costo mensual (\$)	Costo total del proyecto (\$)
José Luis Chacón Sánchez	Director Estratégico del Proyecto	\$ 25,00	60	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
Catalina Sofía Almeida Navarrete	Coordinad ora de Gestión del Proyecto	\$ 20,00	60	3	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Liseth Andrea Villanueva Pinto	Coordinad ora de Control y Seguimient o del Proyecto	\$ 20,00	60	3	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Andrea Carolina Franco Aguilar	Jefa Comercial y del Análisis del Mercado	\$ 15,00	60	3	\$ 900,00	\$ 2.700,00
Nathalia Cristina Franco Aguilar	Jefa de Talento Humano	\$ 15,00	60	3	\$ 900,00	\$ 2.700,00
Margareth Victoria Rodríguez López	Jefa de Experienci a del Usuario y	\$ 15,00	60	3	\$ 900,00	\$ 2.700,00

	Diseño de Interiores					
--	----------------------	--	--	--	--	--

El proyecto HABITA representa una inversión estratégica de \$19,800 en recursos humanos especializados durante su fase de desarrollo de 3 meses, organizada en un equipo interdisciplinario de 6 profesionales que equilibran experiencia técnica, comercial y de gestión.

Esta inversión inicial se justifica por el alto retorno esperado, donde cada dólar destinado al talento humano está proyectado para generar un valor significativamente mayor en términos de viabilidad del modelo, calidad del diseño, precisión del análisis de mercado y solidez de la planificación estratégica.

El costo controlado y la clara distribución de roles aseguran una ejecución eficiente, posicionando a HABITA como un proyecto académico-profesional riguroso y con potencial real de implementación en el mercado quiteño de alojamiento de corta estancia, sentando las bases para una futura escalabilidad que podría transformar el proyecto propuesto en un referente local de innovación en oferta de espacios que combinen vivienda, espacios complementarios de esparcimiento, relax y de trabajo.

3.9. Plan de acción del proyecto

Con el fin de asegurar una gestión integral y estructurada del proyecto HABITA – Hogares Administrados para Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables, se definió un plan de acción orientado a transformar los análisis realizados mediante la herramienta “*Seis sombreros de pensamiento*” (De Bono, 1999; Smith & Jones, 2019) en acciones concretas, medibles y alineadas con los objetivos del proyecto. Este plan articula los objetivos, acciones específicas, responsables, recursos necesarios e indicadores de desempeño (KPIs) que permiten evaluar el avance y la efectividad de cada acción.

Asegurar el cumplimiento legal y normativo:

En primer lugar, se estableció como objetivo asegurar el cumplimiento legal y normativo del proyecto, para lo cual se desarrollará la documentación de los requisitos

legales y normativos aplicables a su implementación. Esta acción estará a cargo de la Coordinadora de Gestión del Proyecto y del Director Estratégico del Proyecto y permitirá garantizar que el desarrollo del proyecto se ajuste a la normativa vigente.

KPI: Cumplimiento Requisitos normativos

$$\text{Requisitos normativos(\%)} = \frac{\text{Requisitos documentados}}{\text{Requisitos identificados}} \times 100$$

Frecuencia: Mensual

Umbral esperado: $\geq 90 \%$

Sustentar el modelo de negocio:

Con el propósito de sustentar el modelo de negocio en información objetiva y confiable, se realizará un análisis de la demanda histórica de alojamiento de corta estancia en la zona objetivo durante los últimos cinco años. Esta actividad será liderada por la Jefa Comercial y del Análisis del Mercado junto con el Director Estratégico del Proyecto y permitirá respaldar las decisiones estratégicas del proyecto.

KPI: Confiabilidad de datos del mercado (%)

$$\text{Confiabilidad de datos del mercado(\%)} = \frac{\text{Datos completos y verificados}}{\text{Total de datos requeridos}} \times 100$$

Frecuencia de medición: Quincenal

Umbral esperado: $\geq 85 \%$

Garantizar la eficiencia financiera del proyecto:

Para garantizar la eficiencia financiera del proyecto, se llevará a cabo un análisis detallado del presupuesto con el fin de identificar oportunidades de ahorro. Esta acción será responsabilidad de la Coordinadora de Control y Seguimiento del Proyecto y el Director estratégico del proyecto; permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles.

KPI: Cumplimiento del plan de seguimiento del proyecto

$$\text{Cumplimiento del control(\%)} = \frac{\text{Reportes de seguimiento emitidos}}{\text{Reportes planificados}} \times 100$$

Frecuencia: Mensual

Umbral esperado: $\geq 95 \%$

Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión del equipo:

Adicionalmente, con el objetivo de fortalecer las capacidades técnicas y de gestión del equipo, se ejecutarán capacitaciones en gestión de proyectos dirigidas a los integrantes del equipo. Esta acción estará a cargo de la Jefa de Talento Humano.

KPI: Cumplimiento de planificación de RRHH

$$\text{Cumplimiento RRHH(\%)} = \frac{\text{Entregables de RRHH a tiempo}}{\text{Entregables RRHH planificada}} \times 100$$

Frecuencia: Al cierre del proyecto

Umbral esperado: $\geq 90 \%$

Dar valor agregado al proyecto mediante colaboración externa:

Para generar valor agregado al proyecto mediante colaboración externa, se identificarán alianzas estratégicas con empresas locales que puedan beneficiar a los usuarios del modelo HABITA. Esta acción será liderada por el Director Estratégico del Proyecto y la Jefa Comercial y de Análisis del Mercado.

KPI: Alianzas estratégicas concretadas

$$\text{Alianzas estratégicas concretadas(\%)} = \frac{\text{Alianzas concretadas}}{\text{Alianzas planificadas}} \times 100kp$$

Frecuencia: Mensual

Umbral esperado: $\geq 90 \%$

Anticipar posibles reacciones frente al lanzamiento del proyecto:

En cuanto a la gestión del entorno y de la competencia, se realizará un análisis del mercado y de la competencia con el fin de anticipar posibles reacciones frente al lanzamiento del proyecto. Esta actividad será desarrollada por el Director Estratégico del proyecto, la Coordinadora de Gestión del Proyecto y la Jefa Comercial y de Marketing.

KPI 1: Cumplimiento de análisis comerciales planificados

$$\text{Cumplimiento comercial(\%)} = \frac{\text{Análisis ejecutados}}{\text{Análisis planificados}} \times 100$$

Frecuencia: Por fase del proyecto

Umbral esperado: $\geq 95 \%$

Evaluar la sostenibilidad financiera del proyecto:

Asimismo, se evaluará la sostenibilidad económica del proyecto a largo plazo mediante el análisis de distintos escenarios financieros, considerando posibles cambios en el mercado. Esta acción estará a cargo de la Coordinadora de Control y Seguimiento del Proyecto junto con el Director Estratégico del proyecto.

KPI: Cumplimiento del plan de seguimiento del proyecto

$$\text{Cumplimiento del control(\%)} = \frac{\text{Reportes de seguimiento emitidos}}{\text{Reportes planificadas}} \times 100$$

Frecuencia: Mensual

Umbral esperado: $\geq 95 \%$

Asegurar que el diseño del proyecto se encuentre alineado con las expectativas de los inversores y del usuario final:

Para asegurar que el diseño del proyecto se encuentre alineado con las expectativas de los inversores y del usuario final, se validará el diseño incorporando criterios de experiencia y necesidades del usuario. Esta acción será responsabilidad de la Jefa de Experiencia del Usuario y Diseño de Interiores y del Director Estratégico del proyecto.

KPI: Incorporación de recomendaciones de usuario

$$\begin{aligned} &\text{Incorporación de recomendaciones (\%)} \\ &= \frac{\text{Recomendaciones UX incorporadas}}{\text{Adopción de recomendaciones}} \times 100 \end{aligned}$$

Frecuencia: Por fase del proyecto

Umbral esperado: $\geq 85 \%$

Promover cultura de innovación y participación:

Con el fin de promover una cultura de innovación dentro del equipo, se fomentará la participación creativa de los integrantes mediante espacios de diálogo y generación de ideas. Esta actividad será liderada por la Jefa de Talento Humano con el aporte del Director Estratégico del proyecto.

KPI : Cumplimiento de planificación de RRHH

$$\text{Cumplimiento RRHH (\%)} = \frac{\text{Entregables de RRHH a tiempo}}{\text{Entregables RRHH planificadas}} \times 100$$

Frecuencia: Al cierre del proyecto

Umbral esperado: $\geq 90 \%$

Mejorar el clima laboral y el compromiso del equipo:

De igual manera, para fortalecer la cohesión y el compromiso del equipo de trabajo, se ejecutarán dinámicas de integración orientadas a mejorar el clima laboral y el trabajo colaborativo. Estas actividades serán desarrolladas por la Jefa de Talento Humano.

KPI : Cumplimiento de hitos de coordinación del equipo

$$\text{Cumplimiento de hitos (\%)} = \frac{\text{Hitos de coordinación cumplidos}}{\text{Hitos planificados}} \times 100$$

Frecuencia: Mensual / cierre del proyecto

Umbral esperado: $\geq 90 \%$

Generar propuestas innovadoras:

En relación con la generación de propuestas innovadoras, se desarrollarán sesiones de lluvias de ideas y diseño enfocadas en la funcionalidad, factor de diferenciación y el diseño del modelo HABITA. Esta acción será responsabilidad de la Jefa de Experiencia del Usuario y Diseño de Interiores y del Director Estratégico del proyecto.

KPI: Coherencia del diseño interior con la propuesta de valor del proyecto

$$\text{Coherencia UX (\%)} = \frac{\text{Criterios de diseño y UX cumplidos}}{\text{Criterios de diseño y UX definidos}} \times 100$$

Frecuencia: Al cierre del proyecto

Umbral esperado: $\geq 90 \%$

Validar la funcionalidad del modelo habitacional propuesto:

Para validar la funcionalidad del modelo habitacional propuesto, se desarrollará y evaluará un prototipo del espacio de alojamiento para las 20 unidades propiedad de la empresa matriz, permitiendo realizar ajustes antes de su implementación. Esta actividad será

coordinada por la Coordinadora de Gestión del Proyecto y con el apoyo de la Jefa de Experiencia de Usuario y Diseño de Interiores.

KPI: Coherencia del diseño interior con la propuesta de valor del proyecto

$$\text{Coherencia UX (\%)} = \frac{\text{Criterios de diseño y UX cumplidos}}{\text{Criterios de diseño y UX definidos}} \times 100$$

Frecuencia: Al cierre del proyecto

Umbral esperado: $\geq 90 \%$

Mejorar la coordinación, el control y el seguimiento del proyecto:

Finalmente, con el objetivo de mejorar la coordinación, el control y el seguimiento del proyecto, se implementará una plataforma digital de gestión del proyecto en la nube, con herramientas como Trello o Asana. Esta acción permitirá centralizar la información y el seguimiento de tareas y será ejecutada por el Director Estratégico del proyecto y la Jefa de Experiencia de Usuario y Diseño de Interiores.

En conjunto, este plan de acción permite asegurar una ejecución ordenada, coherente y orientada a resultados del proyecto HABITA, integrando la planificación estratégica, la gestión de personas, el diseño funcional y un modelo administrativo innovador, en alineación con las buenas prácticas de la dirección de proyectos y los objetivos académicos del trabajo de fin de maestría.

3.9.1. Cronograma de las acciones del proyecto

El proyecto HABITA – Hogares Administrados para Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables representa un modelo innovador de desarrollo inmobiliario que integra alojamiento en departamentos tipo estudio para alquiler temporal, con espacios complementarios de esparcimiento, relax y de trabajo, respondiendo a las nuevas dinámicas urbanas y laborales de Quito. Para garantizar su ejecución exitosa, se ha diseñado un cronograma de actividades que organiza las acciones identificadas, distribuidas en fases que aseguran coherencia entre planificación, ejecución y resultados. (Ver tabla 1 y tabla 2)

El cronograma se desarrolla en cuatro fases: 1) Análisis y Planificación, 2) Diseño y Estructuración, 3) Implementación y Validación, y 4) Gestión del Equipo y Comunicación,

desarrolladas a lo largo de tres meses de ejecución. Cada fase integra objetivos específicos, responsables designados, recursos asignados y métricas de seguimiento.

Tabla 24: Cronograma planificado de actividades

NOMBRE DE LA ACCIÓN	OBJETIVO DE LA ACCIÓN	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	RECURSOS NECESARIOS	FECHA INICIO	FECHA FINAL
FASE 1: ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN					
Levantar y documentar requisitos legales y normativos	Asegurar el cumplimiento legal y normativo	Director Estratégico del Proyecto, Coordinadora de Gestión y Articulación Técnica	Equipos informáticos.	15-01-2026	26-01-2026
Análisis de demanda histórica de alojamiento de corta estancia	Sustentar el modelo de negocio	Director Estratégico del Proyecto, Jefa de Gestión Comercial y Marketing	Equipos informáticos, Plataforma de análisis de mercado.	15-01-2026	28-01-2026
Analizar el presupuesto preliminar del proyecto	Garantizar la eficiencia financiera del proyecto	Director Estratégico del Proyecto, Coordinadora de Gestión y Articulación Técnica	Software de presupuestos, Equipos informáticos.	15-01-2026	23-01-2026
Identificar y gestionar alianzas estratégicas locales	Dar valor agregado al proyecto mediante colaboración externa	Director Estratégico del Proyecto, Jefa de Gestión Comercial y Marketing	Equipos informáticos.	15-01-2026	03-02-2026
FASE 2: DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN					
Análisis de distintos escenarios	Evaluar la sostenibilidad	Coordinadora de Planificación,	Equipos informáticos,	29-01-2026	18-02-2026

financieros	d financiera del proyecto	Control y Seguimiento del Proyecto, Director Estratégico del Proyecto	Software para análisis financiero		
Analizar riesgos de desalineación diseño-usuario	Asegurar que el diseño del proyecto se encuentre alineado con las expectativas de los inversores y del usuario final	Director Estratégico del Proyecto, Jefa de Experiencia de Usuario y Diseño de Interiores	Equipos informáticos, Herramientas de diseño, Software Gestión de proyectos.	04-02-2026	06-03-2026
Desarrollar prototipo del espacio de alojamiento	Validar la funcionalidad del modelo habitacional propuesto	Coordinadora de Gestión y Articulación Técnica, Jefa de Experiencia de Usuario y Diseño de Interiores	Equipos informáticos, Herramientas de diseño.	16-02-2026	06-03-2026
FASE 3: IMPLEMENTACIÓN Y VALIDACIÓN					
Evaluar a la competencia y su capacidad de reacción	Anticipar posibles reacciones frente al lanzamiento del proyecto	Coordinadora de Gestión y Articulación Técnica, Director Estratégico del Proyecto, Jefa de Gestión Comercial y Marketing.	Equipos informáticos, Plataforma de análisis de mercado, Office 365.	29-01-2026	18-02-2026
Ejecutar sesiones de brainstorming sobre factor de	Generar propuestas innovadoras	Director Estratégico del Proyecto, Jefa de Talento Humano	Equipos informáticos, Office 365,	19-02-2026	20-02-2026

diferenciación e innovación del modelo HABITA			Plataforma de reuniones, Software Gestión de proyectos		
Implementar sistema de gestión de proyectos en la nube	Mejorar la coordinación, el control y el seguimiento del proyecto	Director Estratégico del Proyecto, Jefa de Experiencia de Usuario y Diseño de Interiores	Equipos informáticos, Office 365, Plataforma de reuniones, Software Gestión de proyectos	15-01-2026	20-05-2026
FASE 4: GESTIÓN DEL EQUIPO Y COMUNICACIÓN					
Capacitar al equipo en gestión de proyectos	Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión del equipo	Jefa de Talento Humano	Equipos informáticos, Office 365, Plataforma de reuniones, Software Gestión de proyectos	15-01-2026	19-01-2026
Creación de espacios de diálogo y generación de ideas	Promover cultura de innovación y participación	Director Estratégico del Proyecto, Jefa de Talento Humano	Equipos informáticos, Office 365, Plataforma de reuniones, Software Gestión de proyectos	15-01-2026	20-05-2026
Implementar dinámicas de cohesión de equipo	Mejorar el clima laboral y el compromiso del equipo	Jefa de Talento Humano	Equipos informáticos, Office 365, Plataforma de reuniones, Software Gestión de proyectos	15-01-2026	20-05-2026

Capítulo 4

Financiación de Proyectos

4.1. Estructura del capital social

La composición accionaria de HABITA se definió bajo un criterio de igualdad entre los socios fundadores, asignando a cada uno 100 acciones. Este esquema facilita la gobernanza en la fase inicial del proyecto, reduce complejidades administrativas y asegura que las decisiones estratégicas se adopten con corresponsabilidad y participación equilibrada.

Tabla 27: Estructura de capital social

Nombre completo	N° de acciones	Numeración de acciones	Valor nominal (\$)	Capital suscrito (\$)	Capital desembolsado (\$)	% del capital social
José Luis Chacón Sánchez	100	1 – 100	\$125,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	16,67%
Catalina Sofía Almeida	100	101 – 200	\$125,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	16,67%
Margareth Victoria Rodríguez	100	201 – 300	\$125,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	16,67%
Andrea Carolina Franco	100	301 – 400	\$125,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	16,67%
Nathalia Cristina Franco	100	401 – 500	\$125,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	16,67%
Lisbeth Andrea Villanueva Pinto	100	501 – 600	\$125,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	16,67%
TOTAL	600	1 – 600		\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	100%

4.2. Estrategia del modelo societario

Con el fin de iniciar operaciones sin fricciones y con trazabilidad clara de los aportes, HABITA definió que el capital inicial se integre exclusivamente mediante aportaciones en dinero. Esta decisión evita procesos adicionales de tasación, reduce riesgos de discrepancias en la valoración y facilita la formalización societaria y contable desde el primer día.

Adicionalmente, el capital social se registra como totalmente suscrito y pagado en el momento de la constitución, lo que permite contar con liquidez inmediata para cubrir costos de constitución, habilitaciones iniciales y gastos operativos de arranque, sin depender de desembolsos posteriores o compromisos pendientes entre socios.

Finalmente, esta estructura accionarial equitativa (100 acciones por socio) deja preparado el camino para una etapa de crecimiento: si en el futuro se requiere incorporar inversión externa o realizar una ampliación de capital, la empresa podrá definir mecanismos transparentes resguardando la claridad de la participación y la toma de decisiones.

4.3. Reservas y criterios de reparto de dividendos para el proyecto HABITA

El modelo financiero del Proyecto HABITA ha sido diseñado con una visión de mediano y largo plazo, priorizando la solidez patrimonial, la sostenibilidad del flujo de caja y la capacidad de reinversión en nuevas fases del proyecto. En este contexto, la política de reservas y distribución de utilidades constituye un elemento estratégico para garantizar la estabilidad financiera y la adecuada gobernanza económica de la sociedad.

A diferencia de otros tipos societarios, la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) se rige por un marco normativo flexible. De conformidad con la Sección Innumerada de la Ley de Compañías aplicable a las S.A.S., incorporada mediante la Disposición Reformativa Octava (Registro Oficial Suplemento No. 151, 28 de febrero de 2020), *la constitución de reserva legal no es obligatoria para este tipo societario*. La normativa establece expresamente que las reservas podrán ser creadas por decisión de los accionistas, ya sea en los estatutos sociales o mediante resoluciones de la Junta General, definiendo su porcentaje, finalidad y mecanismos de reintegro.

No obstante, la Junta General de Accionistas de HABITA ha optado por estructurar un esquema de reservas internas claramente definido desde el inicio del proyecto, con el objetivo de fortalecer el patrimonio, reducir la dependencia futura de endeudamiento y demostrar una gestión financiera prudente y planificada.

4.3.1. Tipos de reservas adoptadas por HABITA

1. Reserva de fortalecimiento patrimonial (facultativa)

Si bien la Ley de Compañías no obliga a las S.A.S. a constituir una reserva legal, la Junta General de Accionistas de HABITA ha decidido establecer una reserva de fortalecimiento patrimonial equivalente al 10% de la utilidad neta anual, tal como se recoge en los estatutos de HABITA S.A.S. hasta alcanzar un monto acumulado referencial del 50% del capital social suscrito y pagado.

Esta decisión se adopta como una buena práctica financiera, orientada a dotar al proyecto de un colchón patrimonial que permita absorber eventuales pérdidas, financiar ajustes operativos o respaldar procesos de crecimiento sin comprometer la estabilidad financiera. Una vez alcanzado dicho umbral, la Junta General de Accionistas de HABITA podrá suspender o modificar la dotación anual, salvo que la reserva se vea disminuida por pérdidas u otras causas, en cuyo caso se dispondrá su reconstitución.

2. Reserva estatutaria para expansión y desarrollo

Con base en la facultad otorgada por la Ley de Compañías a las S.A.S. para definir reservas estatutarias, la Junta General de Accionistas de HABITA establece una reserva estatutaria del 5% de la utilidad neta del ejercicio, destinada específicamente a:

- Desarrollo de nuevas fases del proyecto HABITA
- Inversión en mejora de procesos y capacidades operativas
- Innovación y adaptación del modelo de negocio

Esta reserva será revisada anualmente por la Junta General de Accionistas de HABITA, pudiendo ser suspendida, reducida o capitalizada en función de la evolución financiera del proyecto y de sus necesidades estratégicas.

3. Reserva voluntaria operativa

Adicionalmente, la Junta General de Accionistas de HABITA acuerda constituir una reserva voluntaria recurrente equivalente al 5% de la utilidad neta anual, orientada a fortalecer el capital de trabajo, atender contingencias operativas y preservar liquidez.

Esta reserva permitirá enfrentar variaciones en el flujo de caja, cubrir gastos no previstos o ejecutar acciones comerciales sin recurrir inmediatamente a financiamiento externo. Al igual que las demás reservas, su continuidad y porcentaje podrán ser revisados por la Junta General de Accionistas de HABITA en ejercicios posteriores.

4. Reservas especiales (condicionales)

De acuerdo con la Ley de Compañías, HABITA podrá constituir reservas especiales mediante resolución expresa de la Junta General de Accionistas de HABITA, cuando se presenten circunstancias específicas, tales como:

- Reserva por prima de emisión, en caso de futuras ampliaciones de capital
- Reserva para contingencias legales o contractuales
- Reserva para procesos de expansión o inversiones puntuales

Estas reservas se constituirán únicamente cuando la situación financiera del proyecto lo justifique y bajo criterios debidamente documentados.

4.3.2. Criterio de constitución de reservas

Las reservas descritas se constituirán desde el primer ejercicio económico en el que se generen utilidades, con cargo a la utilidad neta del ejercicio, una vez deducidas las obligaciones tributarias y demás cargas legales aplicables.

La decisión de constituir simultáneamente reservas patrimoniales, estatutarias y voluntarias responde a la lógica financiera del proyecto HABITA, considerando que:

- Se trata de un proyecto con horizonte de largo plazo.
- La consolidación patrimonial temprana reduce riesgos financieros futuros.
- El modelo financiero permite dotar reservas sin deteriorar la liquidez ni el flujo de caja operativo.

Esta estructura de reservas diversificada aporta flexibilidad contable y estratégica, y constituye una señal positiva de disciplina financiera frente a potenciales inversionistas o entidades financiadoras.

4.3.3. Política de distribución de beneficios

La política de distribución de utilidades de HABITA busca equilibrar el retorno a los accionistas con la necesidad de reinversión y fortalecimiento financiero del proyecto.

Una vez constituidas las reservas aprobadas por la Junta General, hasta el 50% de la utilidad distribuible podrá destinarse al pago de dividendos, siempre que:

- El flujo neto de caja del ejercicio sea positivo.
- La distribución no afecte la continuidad operativa del proyecto.
- Exista resolución expresa de la Junta General de Accionistas.

Los dividendos se distribuirán de forma proporcional al capital efectivamente aportado por cada accionista.

4.3.4. Modalidad y plazo de pago

De conformidad con el artículo 298 de la Ley de Compañías, aplicable al pago de dividendos societarios (Registro Oficial No. 312, 5 de noviembre de 1999), los dividendos podrán pagarse en una sola cuota o en cuotas, dentro del plazo máximo de 90 días contados desde la fecha de su aprobación, salvo que la Junta General de Accionistas de HABITA acuerde una modalidad distinta.

Asimismo, las utilidades no distribuidas podrán permanecer en cuentas de reservas o ser capitalizadas en ejercicios futuros, conforme a decisión de la Junta General.

4.3.5. Disposición futura de utilidades acumuladas

Las utilidades acumuladas y las reservas de libre disposición podrán, en ejercicios posteriores:

- Capitalizarse mediante emisión de nuevas acciones, con cargo a reservas.
- Distribuirse como dividendos extraordinarios.
- Destinarse a fondos estratégicos de expansión o inversión.

El derecho a exigir dividendos caducará si no se ejerce dentro del plazo legal de cinco años, conforme a la normativa vigente.

4.4. Constitución legal HABITA S.A.S. (Quito – Ecuador)

La empresa se constituirá bajo el régimen de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) mediante el sistema electrónico administrado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). Este mecanismo permite completar la formalización de manera digital, reduciendo tiempos y costos frente a estructuras tradicionales. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020)

A continuación, se detallan los pasos en orden lógico, con requisitos y plazos estimados.

Paso 1. Reserva de denominación social

- a) Se valida que el nombre HABITA S.A.S. esté disponible y no exista otro igual en el registro.
- b) Plataforma: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) para reserva de nombre.
- c) Requisito: solicitud electrónica con hasta tres opciones.
- d) Plazo estimado: inmediato de 1–3 días hábiles. Vigencia de reserva: 30 días.

Paso 2. Obtención de firmas electrónicas

- a) Los accionistas y el representante legal requieren firma electrónica para suscribir documentos.
- b) Proveedores: entidades certificadoras autorizadas (ej. Registro Civil, Security Data).
- c) Requisitos: cédula, correo, información personal y validación del proveedor.
- d) Plazo estimado: 1–5 días hábiles.

Paso 3. Preparación del acto constitutivo y estatutos

- a) Se prepara el documento que define objeto, capital, acciones, administración y reglas internas.
- b) Elaboración: socios / equipo legal, siguiendo el formato exigido por el portal.
- c) Información clave: objeto social, capital social, distribución de acciones, designación de representante.
- d) Plazo estimado: 1–2 días.

Paso 4. Registro en el sistema de constitución electrónica (SCVS)

- a) Se ingresa la información de la compañía y se carga el acto constitutivo para registro.
- b) Plataforma: constitución electrónica en la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS).
- c) Insumos: reserva de nombre, datos de socios, representante legal, estatutos y firmas.
- d) Plazo estimado: 1–3 días hábiles (según validaciones del sistema).

Paso 5. Obtención del RUC en el SRI

- a) Se habilita a la empresa para operar como contribuyente y emitir comprobantes.
- b) Institución: SRI (en línea o presencial).
- c) Documentos usuales: acto constitutivo, nombramiento, dirección (contrato de arriendo o respaldo) y planilla de servicio.
- d) Plazo estimado: 1 día hábil.

Paso 6. Apertura de cuenta bancaria empresarial

- a) Se abre cuenta a nombre de HABITA para operar pagos, cobros y administración financiera.
- b) Institución: banco del sistema financiero nacional.
- c) Requisitos: RUC, acto constitutivo, nombramiento y cédula del representante legal.
- d) Plazo estimado: 2–5 días hábiles.

Paso 7. Permisos municipales (Quito): Patente y LUAE

- a) Se habilita el establecimiento y la actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito.
- b) Institución: Municipio DMQ (Administración Zonal correspondiente).
- c) Requisitos: RUC, contrato de arriendo (si aplica), cédula y nombramiento del representante, actividad económica declarada.
- d) Plazo estimado: 7–15 días hábiles.

Paso 8. Habilitación de facturación electrónica

- a) Se habilita la emisión de comprobantes electrónicos.
- b) Institución: SRI.
- c) Requisitos: clave SRI, RUC, configuración (sistema o proveedor autorizado).
- d) Plazo estimado: inmediato a 2 días, si no hay observaciones técnicas.

Paso 9. Obligaciones posteriores

- a) Cumplimiento tributario mensual (IVA, retenciones si aplica) y reportes societarios anuales.
- b) Instituciones: SRI y SCVS.
- c) Evidencia: declaraciones, balances, actas y documentación societaria.
- d) Plazo: desde el mes siguiente al inicio de actividad (tributario) y anual (societario).

4.5. Financiación a corto plazo

El proyecto contempla una línea de financiación a corto plazo por un monto de \$20.000 diseñada específicamente para garantizar la operatividad de HABITA durante su fase crítica de lanzamiento. Para este tipo de proyectos, el inicio de las operaciones suele demandar un flujo de efectivo inmediato para cubrir requerimientos operativos iniciales, tales como campañas de marketing digital, eventos de presentación, contratación del equipo de atención al cliente y gastos administrativos previos a la estabilización del ciclo de ingresos por rentas.

Al optar por un préstamo bancario con un vencimiento a un año, el equipo asegura la liquidez necesaria para dinamizar la puesta en el mercado y la operación inicial sin comprometer los fondos propios de la empresa. Esta estructura de pasivo corriente permite mantener un fondo de maniobra saludable desde el inicio y se amortiza en el corto plazo con los primeros ingresos de explotación (Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, 2026).

4.5.1. Características del producto financiero (corto plazo)

NOMINAL	\$ 20.000,00	
TASA DE INTERÉS ANUAL Y MENSUAL	12,00%	1,00%
VENCIMIENTO	12 meses	

Liquidaciones periódicas y comisiones: Las liquidaciones del préstamo de corto plazo son mensuales, mediante cuota fija calculada bajo el sistema francés, que integra intereses sobre el saldo pendiente y amortización de capital en cada período. En cuanto a comisiones y gastos

asociados, se considera una comisión de apertura estimada entre 0,5% y 1,0% del monto del crédito (según política del banco) y posibles gastos notariales/legales vinculados a la formalización, los cuales se definirán conforme a la entidad financiera seleccionada.

Ejemplo de aplicación de la financiación (corto plazo):

Durante el primer mes de operación, HABITA destina parte del crédito a campañas de marketing digital y activaciones comerciales para posicionar las unidades en plataformas especializadas y canales corporativos. Paralelamente, cubre costos administrativos y contratación inicial del equipo operativo. Esta financiación permite sostener la operación mientras se consolida la ocupación y se estabiliza el flujo de ingresos por rentas.

4.5.2. Cálculo de la cuota mensual sistema francés

A: monto fijo a pagar cada período

Co: importe total del préstamo

i: tipo de interés efectivo mensual

n: número total de pagos (meses)

$$A = \frac{Co \times i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Monto de la cuota: \$ 1.776,98

Tabla 28: Cuadro de amortización a corto plazo

PLAZO	CUOTA	CAPITAL	INTERESES	CAP. AMORTIZADO	CAP. PENDIENTE
0					\$ 20.000,00
1	\$ 1.776,98	\$ 1.576,98	\$ 200,00	\$ 18.423,024	\$ 18.423,02
2	\$ 1.776,98	\$ 1.592,75	\$ 184,23	\$ 16.830,279	\$ 16.830,28
3	\$ 1.776,98	\$ 1.608,67	\$ 168,30	\$ 15.221,606	\$ 15.221,61
4	\$ 1.776,98	\$ 1.624,76	\$ 152,22	\$ 13.596,846	\$ 13.596,85
5	\$ 1.776,98	\$ 1.641,01	\$ 135,97	\$ 11.955,839	\$ 11.955,84
6	\$ 1.776,98	\$ 1.657,42	\$ 119,56	\$ 10.298,421	\$ 10.298,42

7	\$ 1.776,98	\$ 1.673,99	\$ 102,98	\$ 8.624,430	\$ 8.624,43
8	\$ 1.776,98	\$ 1.690,73	\$ 86,24	\$ 6.933,698	\$ 6.933,70
9	\$ 1.776,98	\$ 1.707,64	\$ 69,34	\$ 5.226,059	\$ 5.226,06
10	\$ 1.776,98	\$ 1.724,72	\$ 52,26	\$ 3.501,344	\$ 3.501,34
11	\$ 1.776,98	\$ 1.741,96	\$ 35,01	\$ 1.759,382	\$ 1.759,38
12	\$ 1.776,98	\$ 1.759,38	\$ 17,59	\$ 0,000	\$ 0,00

Tabla 29: Resumen de la financiación a corto plazo – HABITA

Criterio	Detalle
1. Destino de los fondos (activo a financiar)	Capital de trabajo / requerimientos operativos iniciales: marketing de lanzamiento y posicionamiento, activaciones comerciales, gastos administrativos y contratación inicial del equipo de atención al cliente.
2. Modalidad y justificación	Préstamo bancario a corto plazo (12 meses). Se elige porque HABITA requiere liquidez inmediata y estructurada para el arranque, sin depender de historial operativo previo ni de cuentas por cobrar. Permite calendarizar pagos mensuales fijos y cubrir el desfase inicial entre egresos de lanzamiento y estabilización de ingresos por rentas.
3. Importe	\$ 20.000
4. Liquidaciones periódicas	Mensuales (cuota fija), con pago de intereses sobre saldo y amortización de capital según el sistema francés.
5. Vencimiento	12 meses
6. Tipo de interés	12,00% nominal anual ($\approx$ 1,00% mensual)
7. Comisiones	Comisión de apertura: estimada entre 0,5% y 1,0% del monto (según política del banco). Comisión de administración/mantenimiento: no considerada (0) si el producto no la aplica. Gastos notariales/legales: por definir según la entidad financiera.
8. Ejemplo de aplicación (cómo actúa la financiación)	En el primer mes de operación, HABITA destina parte del crédito a campañas de marketing digital y activaciones comerciales para posicionar las unidades en plataformas y canales corporativos; en paralelo, cubre costos administrativos y contratación inicial. Esto permite sostener la operación mientras se consolida la ocupación y se estabiliza el flujo de ingresos por rentas.

4.6. Financiación a largo plazo

El financiamiento a largo plazo constituye el pilar estructural para la puesta en marcha de HABITA, permitiendo transformar los 20 departamentos propios recibidos en unidades listas para operación y renta. Bajo el principio de correspondencia financiera, se opta por un préstamo bancario por un monto de \$ 60.000, destinado a inversión en activos fijos: amoblado, línea blanca y tecnología de los 20 departamentos tipo estudio.

Al ser activos con vida útil estimada de 7 a 10 años, un plazo de 5 años resulta financieramente prudente. El préstamo otorga liquidez inmediata para negociar compras por volumen con proveedores locales y distribuir la carga financiera de manera equilibrada. De este modo, la generación de tesorería proveniente de la administración de las 120 unidades totales permite amortizar la deuda sin comprometer la liquidez necesaria para la operación diaria, alineándose con los objetivos de sostenibilidad y crecimiento del proyecto.

4.6.1. Características del producto financiero (largo plazo)

NOMINAL	\$ 60.000,00	
TASA DE INTERÉS ANUAL Y MENSUAL	12,00%	1,00%
VENCIMIENTO	60 meses	

Liquidaciones periódicas y comisiones: Las liquidaciones del préstamo de largo plazo son mensuales, mediante cuota fija calculada bajo el sistema francés, que integra intereses sobre el saldo pendiente y amortización de capital en cada período. En cuanto a comisiones y gastos asociados, se considera una comisión de apertura estimada entre 0,5% y 1,0% del monto del crédito (según política del banco) y posibles gastos notariales/legales vinculados a la formalización, los cuales se definirán conforme a la entidad financiera seleccionada.

4.6.2. Cálculo de la cuota mensual sistema francés

A: monto fijo a pagar cada período

Co: importe total del préstamo

i: tipo de interés efectivo mensual

n: número total de pagos (meses)

$$A = \frac{Co \times i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Monto de la cuota: \$ 1.334,67

Tabla 30: Cuadro de amortización a largo plazo

PLAZO	CUOTA	CAPITAL	INTERESES	CAP. AMORTIZADO	CAP. PENDIENTE
0				\$0,00	\$60.000,00
1	\$1.334,67	\$734,67	\$600,00	\$734,67	\$59.265,33
2	\$1.334,67	\$742,02	\$592,65	\$1.476,69	\$58.523,31
3	\$1.334,67	\$749,44	\$585,23	\$2.226,13	\$57.773,87
4	\$1.334,67	\$756,93	\$577,74	\$2.983,06	\$57.016,94
5	\$1.334,67	\$764,50	\$570,17	\$3.747,56	\$56.252,44
6	\$1.334,67	\$772,15	\$562,52	\$4.519,71	\$55.480,29
7	\$1.334,67	\$779,87	\$554,80	\$5.299,58	\$54.700,42
8	\$1.334,67	\$787,67	\$547,00	\$6.087,25	\$53.912,75
9	\$1.334,67	\$795,55	\$539,13	\$6.882,80	\$53.117,20
10	\$1.334,67	\$803,51	\$531,17	\$7.686,31	\$52.313,69
11	\$1.334,67	\$811,54	\$523,14	\$8.497,85	\$51.502,15
12	\$1.334,67	\$819,66	\$515,02	\$9.317,51	\$50.682,49
13	\$1.334,67	\$827,86	\$506,82	\$10.145,37	\$49.854,63
14	\$1.334,67	\$836,14	\$498,55	\$10.981,51	\$49.018,49
15	\$1.334,67	\$844,50	\$490,18	\$11.826,01	\$48.173,99
16	\$1.334,67	\$852,95	\$481,74	\$12.678,96	\$47.321,04
17	\$1.334,67	\$861,48	\$473,21	\$13.540,44	\$46.459,56
18	\$1.334,67	\$870,09	\$464,60	\$14.410,53	\$45.589,47
19	\$1.334,67	\$878,79	\$455,89	\$15.289,32	\$44.710,68
20	\$1.334,67	\$887,58	\$447,11	\$16.176,90	\$43.823,10
21	\$1.334,67	\$896,46	\$438,23	\$17.073,36	\$42.926,64
22	\$1.334,67	\$905,42	\$429,27	\$17.978,78	\$42.021,22

23	\$1.334,67	\$914,47	\$420,21	\$18.893,25	\$41.106,75
24	\$1.334,67	\$923,61	\$411,07	\$19.816,86	\$40.183,14
25	\$1.334,67	\$932,84	\$401,83	\$20.749,70	\$39.250,30
26	\$1.334,67	\$942,17	\$392,50	\$21.691,87	\$38.308,13
27	\$1.334,67	\$951,59	\$383,08	\$22.643,46	\$37.356,54
28	\$1.334,67	\$961,10	\$373,57	\$23.604,56	\$36.395,44
29	\$1.334,67	\$970,71	\$363,95	\$24.575,27	\$35.424,73
30	\$1.334,67	\$980,42	\$354,25	\$25.555,69	\$34.444,31
31	\$1.334,67	\$990,22	\$344,44	\$26.545,91	\$33.454,09
32	\$1.334,67	\$1.000,12	\$334,54	\$27.546,03	\$32.453,97
33	\$1.334,67	\$1.010,12	\$324,54	\$28.556,15	\$31.443,85
34	\$1.334,67	\$1.020,22	\$314,44	\$29.576,37	\$30.423,63
35	\$1.334,67	\$1.030,42	\$304,24	\$30.606,79	\$29.393,21
36	\$1.334,67	\$1.040,72	\$293,93	\$31.647,51	\$28.352,49
37	\$1.334,67	\$1.051,13	\$283,52	\$32.698,64	\$27.301,36
38	\$1.334,67	\$1.061,64	\$273,01	\$33.760,28	\$26.239,72
39	\$1.334,67	\$1.072,26	\$262,40	\$34.832,54	\$25.167,46
40	\$1.334,67	\$1.082,98	\$251,67	\$35.915,52	\$24.084,48
41	\$1.334,67	\$1.093,81	\$240,84	\$37.009,33	\$22.990,67
42	\$1.334,67	\$1.104,75	\$229,91	\$38.114,08	\$21.885,92
43	\$1.334,67	\$1.115,80	\$218,86	\$39.229,88	\$20.770,12
44	\$1.334,67	\$1.126,96	\$207,70	\$40.356,84	\$19.643,16
45	\$1.334,67	\$1.138,23	\$196,43	\$41.495,07	\$18.504,93
46	\$1.334,67	\$1.149,61	\$185,05	\$42.644,68	\$17.355,32
47	\$1.334,67	\$1.161,11	\$173,55	\$43.805,79	\$16.194,21
48	\$1.334,67	\$1.172,72	\$161,94	\$44.978,51	\$15.021,49
49	\$1.334,67	\$1.184,45	\$150,21	\$46.162,96	\$13.837,04
50	\$1.334,67	\$1.196,29	\$138,37	\$47.359,25	\$12.640,75
51	\$1.334,67	\$1.208,25	\$126,41	\$48.567,50	\$11.432,50
52	\$1.334,67	\$1.220,33	\$114,33	\$49.787,83	\$10.212,17
53	\$1.334,67	\$1.232,53	\$102,12	\$51.020,36	\$8.979,64
54	\$1.334,67	\$1.244,86	\$89,80	\$52.265,22	\$7.734,78
55	\$1.334,67	\$1.257,30	\$77,35	\$53.522,52	\$6.477,48
56	\$1.334,67	\$1.269,90	\$64,77	\$54.792,41	\$5.207,59
57	\$1.334,67	\$1.282,59	\$52,08	\$56.075,00	\$3.925,00

58	\$1.334,67	\$1.295,42	\$39,25	\$57.370,42	\$2.629,58
59	\$1.334,67	\$1.308,37	\$26,30	\$58.678,79	\$1.321,21
60	\$1.321,21	\$1.321,21	\$13,45	\$60.000,00	\$0,00

4.7. Plan de inversiones

4.7.1. Contexto y justificación del proyecto

El proyecto HABITA propone la administración profesional de unidades de alquiler temporal (modelo tipo Airbnb) en el centro norte de Quito, específicamente en el sector del Parque La Carolina. La iniciativa contempla la gestión de dos tipos de activos: 100 unidades pertenecientes a propietarios externos y 20 unidades propias de la empresa matriz desarrolladora del proyecto, donde el factor diferenciador reside en que estas 20 unidades integran una inversión en activos tecnológicos y electrodomésticos de alta gama (Smart Home).

Esta dotación tecnológica, contemplada dentro de la estructura de inversión del proyecto, no solo optimiza la eficiencia operativa y el confort del usuario, sino que posiciona estas unidades en un segmento *premium* dentro del mercado de alojamiento de corta estancia en el sector de La Carolina, permitiendo una mayor tasa de ocupación y una mejor tarifa diaria.

La dinámica de la demanda turística, corporativa y de alojamiento de corta estancia en la zona presenta una oportunidad clara para estructurar un modelo de gestión integral que incluya publicación multicanal, pricing dinámico, atención 24/7, gestión operativa de check-in y check-out, limpieza, mantenimiento preventivo y correctivo, así como reportes periódicos a propietarios. Este enfoque permite profesionalizar un mercado que aún presenta atomización operativa, maximizando la ocupación y el ingreso promedio por unidad, al tiempo que genera flujos recurrentes y escalables para HABITA.

El proyecto presenta fundamentos sólidos que respaldan su viabilidad y potencial de éxito, entre los que destacan:

- Ubicación estratégica en la zona de mayor demanda de alojamiento de corta estancia de Quito.
- Modelo operativo validado en mercados comparables con márgenes sostenidos.

- Escala inicial de 120 unidades gestionadas, que permite economías de escala en operaciones y negociación con proveedores.
- Diversificación de ingresos mediante honorarios de administración aplicados a ambos bloques de unidades, con condiciones diferenciadas para las 20 unidades del inventario propio gestionado y las 100 unidades pertenecientes a propietarios externos.
- Poca competencia especializada en el segmento de calidad media-alta.

4.7.2. Estructura de inversión y necesidades de financiamiento

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere la siguiente estructura de inversión operativa:

- Inversión en activos no corrientes (CAPEX – 20 unidades propias): \$ 60.000
- Capital de trabajo operativo inicial (fase de arranque y estabilización): \$20.000
- Inversión operativa total del proyecto: \$ 80.000

La estructura de financiación definida por los socios para cubrir la inversión y asegurar liquidez de arranque es la siguiente:

- Financiación ajena (corto y largo plazo): \$ 80.000
- Aporte de capital propio (equity socios): \$ 75.000
- Estructura financiera total (fondos disponibles al inicio): \$ 155.000

Para efectos de evaluación financiera (VAN, TIR y Payback) se considera la inversión operativa de \$ 80.000, mientras que los \$ 155.000 corresponden a la estructura de fondos iniciales definida para operar con holgura de liquidez.

4.7.3. Inversión en activo no corriente (CAPEX)

La inversión en activos fijos se destina exclusivamente a mejorar las 20 unidades propias de la empresa matriz del proyecto. El acondicionamiento incorpora equipamiento complementario al mobiliario básico ya provisto, activos tecnológicos y electrodomésticos de alta gama (Smart Home), elevando el estándar de las unidades y permitiendo comercializarlas a una tarifa diaria superior a la de las 100 unidades pertenecientes a propietarios externos.

Tabla 31: Inversiones CAPEX

Activo	Cant.	Precio unit.	Total	Características
Mejora en mobiliario	20	\$1.800	\$36.000	Cama Queen, veladores, sofá, comedor, closet, lámparas
Línea blanca	20	\$800	\$16.000	Refrigeradora, cocina, microondas, airfryer
Equipamiento tecnológico	20	\$270	\$5.400	Smart TV, cerradura digital, WiFi
Menaje de cama	20	\$130	\$2.600	Sábanas, plumones, almohadas, duvets
TOTAL CAPEX			\$60.000	Vida útil estimada: 7–10 años

Cada una de las 20 unidades equipadas tiene una capacidad productiva potencial de 365 noches al año. Bajo los supuestos de ocupación proyectados (media ponderada anual del 67,5%), cada unidad generará aproximadamente 247 noches ocupadas al año a una tarifa media de \$68,99 por noche, lo que representa un ingreso bruto anual de aproximadamente \$17.041 por unidad. En conjunto, las 20 unidades del inventario administrado tienen una capacidad de generación de ingresos brutos estimada en \$340.820 anuales en régimen de crucero (años 2 al 5). Sobre este volumen, HABITA percibe el honorario de administración definido para este grupo, mientras que en las 100 unidades pertenecientes a propietarios externos aplica el porcentaje contractual correspondiente. Esta estructura permite combinar mayor volumen de facturación con estabilidad en los flujos por comisiones.

Los precios reflejados en la tabla corresponden al costo total por unidad una vez instalado, incluyendo transporte, montaje y puesta en funcionamiento. El equipamiento tecnológico (Smart TV y cerradura digital) incluye la instalación y configuración en sitio. El menaje de cama incluye el servicio de lavandería inicial y el etiquetado de inventario por unidad. No se contemplan obras civiles adicionales, dado que las unidades son entregadas por la constructora con acabados terminados.

Estas 20 unidades permitirán incrementar el volumen administrado y fortalecer la generación de honorarios por gestión, al tiempo que consolidan el posicionamiento de la marca HABITA e incrementan las economías de escala sobre el total de 120 unidades.

El Plazo de financiamiento elegido es de 5 años cumpliendo el principio de correspondencia financiera activo-pasivo.

Tabla 32: Proyección de ingresos por explotación de unidades administradas

TABLA DE EXPLOTACIÓN UNIDADES ADMINISTRADAS DE PROPIETARIOS EXTERNOS						
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
PORCENTAJE DE OCUPACIÓN	75%	60%	60%	45%	60%	80%
TARIFA POR NOCHE	\$80,00	\$59,00	\$59,00	\$43,50	\$59,00	\$80,00
NÚMERO DE DÍAS OCUPADOS	23	18	18	13	18	24
PORCENTAJE COBRADO POR UNIDAD	15%	15%	15%	15%	15%	15%
UNIDADES ADMINISTRADAS	100	100	100	100	100	100
INGRESOS	\$27.600,00	\$15.930,00	\$15.930,00	\$8.482,50	\$15.930,00	\$28.800,00
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PORCENTAJE DE OCUPACIÓN	85%	80%	45%	45%	60%	80%
TARIFA POR NOCHE	\$80,00	\$80,00	\$43,50	\$43,50	\$59,00	\$80,00
NÚMERO DE DÍAS OCUPADOS	26	24	13	14	18	25
PORCENTAJE COBRADO POR UNIDAD	15%	15%	15%	15%	15%	15%
UNIDADES ADMINISTRADAS	100	100	100	100	100	100
INGRESOS	\$31.200,00	\$28.800,00	\$8.482,50	\$9.135,00	\$15.930,00	\$30.000,00
TABLA DE EXPLOTACIÓN UNIDADES ADMINISTRADAS PROPIAS DE LA CONSTRUCTORA						
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
PORCENTAJE DE OCUPACIÓN	75%	60%	60%	45%	60%	80%
TARIFA POR NOCHE	\$88,89	\$65,56	\$65,56	\$48,33	\$65,56	\$88,89
NÚMERO DE DÍAS OCUPADOS	23	18	18	13	18	24

PORCENTAJE COBRADO POR UNIDAD	13%	13%	13%	13%	13%	13%
UNIDADES ADMINISTRADAS	20	20	20	20	20	20
INGRESOS	\$5.315,56	\$3.068,00	\$3.068,00	\$1.633,67	\$3.068,00	\$5.546,67
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PORCENTAJE DE OCUPACIÓN	85%	80%	45%	45%	60%	80%
TARIFA POR NOCHE	\$88,89	\$88,89	\$48,33	\$48,33	\$65,56	\$88,89
NÚMERO DE DÍAS OCUPADOS	26	24	13	14	18	25
PORCENTAJE COBRADO POR UNIDAD	13%	13%	13%	13%	13%	13%
UNIDADES ADMINISTRADAS	20	20	20	20	20	20
INGRESOS	\$6.008,89	\$5.546,67	\$1.633,67	\$1.759,33	\$3.068,00	\$5.777,78
AÑO 1						
ENTRADAS DE CAJA INICIALES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
INGRESOS TOTALES FACTURACIÓN	\$27.600,00	\$15.930,00	\$18.998,00	\$10.116,17	\$18.998,00	\$34.346,67
INGRESO EQUITY	\$75.000,00					
INGRESO PRÉSTAMO CORTO PLAZO	\$20.000,00					
INGRESO PRÉSTAMO LARGO PLAZO	\$60.000,00					
TOTAL FLUJOS DE ENTRADA	\$182.600,00	\$15.930,00	\$18.998,00	\$10.116,17	\$18.998,00	\$34.346,67
ENTRADAS DE CAJA INICIALES	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS TOTALES FACTURACIÓN	\$37.208,89	\$34.346,67	\$10.116,17	\$10.894,33	\$18.998,00	\$35.777,78
INGRESO EQUITY						
INGRESO PRÉSTAMO CORTO PLAZO						
INGRESO PRÉSTAMO LARGO PLAZO						
TOTAL FLUJOS DE ENTRADA	\$37.208,89	\$34.346,67	\$10.116,17	\$10.894,33	\$18.998,00	\$35.777,78
EGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN

PRÉSTAMO CORTO PLAZO	\$1.776,98	\$1.776,98	\$1.776,98	\$1.776,98	\$1.776,98	\$1.776,98
PRÉSTAMO LARGO PLAZO	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67
SUELDOS Y SALARIOS	\$16.100,00	\$16.100,00	\$16.100,00	\$7.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
INSUMOS	\$4.000,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
CAPEX – EQUIPAMIENTO 20 UNIDADES	\$30.000,00	\$30.000,00				
MARKETING	\$3.500,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00
FONDOS DE CONTINGENCIA	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
TOTAL EGRESOS	\$57.161,65	\$50.461,65	\$20.461,65	\$11.361,65	\$12.361,65	\$12.361,65
INGRESOS MENOS EGRESOS	\$125.438,35	\$-34.531,65	\$-1.463,65	\$-1.245,48	\$6.636,35	\$21.985,02
FLUJO ACUMULADO		\$90.906,70	\$89.443,05	\$88.197,57	\$94.833,92	\$116.818,93
EGRESOS	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PRÉSTAMO CORTO PLAZO	\$1.776,98	\$1.776,98	\$1.776,98	\$1.776,98	\$1.776,98	\$1.776,98
PRÉSTAMO LARGO PLAZO	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67
SUELDOS Y SALARIOS	\$8.000,00	\$8.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
INSUMOS	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
CAPEX – EQUIPAMIENTO 20 UNIDADES						
MARKETING	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$3.500,00	\$300,00
FONDOS DE CONTINGENCIA	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
TOTAL EGRESOS	\$12.361,65	\$12.361,65	\$11.361,65	\$11.361,65	\$15.561,65	\$12.361,65
INGRESOS MENOS EGRESOS	\$24.847,24	\$21.985,02	\$-1.245,48	\$-467,32	\$3.436,35	\$23.416,13
FLUJO ACUMULADO	\$141.666,17	\$163.651,19	\$162.405,71	\$161.938,39	\$165.374,74	\$188.790,87
AÑO 2 AL 5						
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
INGRESOS TOTALES FACTURACIÓN	\$32.915,56	\$18.998,00	\$18.998,00	\$10.116,17	\$18.998,00	\$34.346,67
TOTAL INGRESOS	\$32.915,56	\$18.998,00	\$18.998,00	\$10.116,17	\$18.998,00	\$34.346,67
EGRESOS						

PRÉSTAMO LARGO PLAZO	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67
SUELDOS Y SALARIOS	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$7.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
INSUMOS	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
MARKETING	\$3.500,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00
FONDOS DE CONTINGENCIA	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
INGRESOS	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS TOTALES FACTURACIÓN	\$37.208,89	\$34.346,67	\$10.116,17	\$10.894,33	\$18.998,00	\$35.777,78
TOTAL INGRESOS	\$37.208,89	\$34.346,67	\$10.116,17	\$10.894,33	\$18.998,00	\$35.777,78
EGRESOS						
PRÉSTAMO LARGO PLAZO	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67	\$1.334,67
SUELDOS Y SALARIOS	\$8.000,00	\$8.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
INSUMOS	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
MARKETING	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$3.500,00	\$300,00
FONDOS DE CONTINGENCIA	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
TOTAL EGRESOS	\$13.784,67	\$10.584,67	\$10.584,67	\$9.584,67	\$10.584,67	\$10.584,67
INGRESOS MENOS EGRESOS	\$19.130,89	\$8.413,33	\$8.413,33	\$531,50	\$8.413,33	\$23.762,00
FLUJO ACUMULADO		\$27.544,22	\$16.826,66	\$8.944,83	\$8.944,83	\$32.175,33
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TOTAL EGRESOS	\$10.584,67	\$10.584,67	\$9.584,67	\$9.584,67	\$13.784,67	\$10.584,67
INGRESOS MENOS EGRESOS	\$26.624,22	\$23.762,00	\$531,50	\$1.309,66	\$5.213,33	\$25.193,11
FLUJO ACUMULADO	\$50.386,22	\$50.386,22	\$24.293,49	\$1.841,16	\$6.522,99	\$30.406,44

4.7.4. Capital corriente inicial

Se requiere capital operativo para cubrir los gastos previos y posteriores al lanzamiento, mientras la ocupación se estabiliza en los niveles proyectados.

Tabla 33: Capital Corriente inicial

Concepto	Monto (\$)
Marketing de lanzamiento	\$3.500
Capital operativo inicial (sueldos primer mes)	\$12.050
Insumos iniciales	\$4.000
Fondo de contingencia	\$450
TOTAL CAPITAL CORRIENTE INICIAL	\$20.000

El diferencial de sueldos del primer mes (\$ 4.050) se cubre con los ingresos operativos de enero, dado que el flujo de caja del mes es ampliamente positivo. El préstamo a corto plazo de \$20.000 tiene como función principal sostener la liquidez en los meses de baja ocupación (febrero, marzo, abril, septiembre y octubre), donde los ingresos operativos no cubren la totalidad de los egresos.

4.7.5. Inversión total y estructura financiera

Activo No Corriente (CAPEX): \$ 60.000

Capital Corriente Inicial: \$ 20.000

Inversión Operativa Total: \$ 80.000

Tabla 34: Estructura Financiera

Fuente de Financiación	Monto (\$)	Participación
Aporte Socios (Equity)	\$75.000	48,40%
Préstamo a Corto Plazo	\$20.000	12,90%
Préstamo a Largo Plazo	\$60.000	38,70%
TOTAL, ESTRUCTURA FINANCIERA	\$155.000	100%

La inversión directa necesaria para poner en marcha el proyecto asciende a \$80.000, correspondiente a la adquisición de activos no corrientes (CAPEX) y al capital corriente inicial requerido para la fase de arranque.

La estructura financiera total definida por los socios alcanza \$155.000, ya que además de cubrir la inversión operativa se decidió disponer de un margen adicional de liquidez destinado a garantizar estabilidad financiera durante los primeros meses de operación y afrontar posibles fluctuaciones en los niveles de ocupación.

No obstante, para efectos del análisis de viabilidad financiera del proyecto (VAN, TIR y Payback) se considera únicamente la inversión operativa de \$80.000, conforme a la metodología de evaluación de proyectos, donde los flujos de caja se comparan con la inversión estrictamente necesaria para poner en marcha la actividad.

Los fondos excedentes (\$75.000) permanecen como colchón de liquidez y no se consideran inversión para el cálculo de los indicadores financieros, ya que no representan un desembolso operativo necesario para generar los flujos del proyecto.

En coherencia con lo desarrollado, la estructura de financiación responde a la naturaleza de cada tipo de inversión. El CAPEX de \$60.000, destinado a la adquisición de activos con una vida útil estimada de 7 a 10 años, se financia mediante el préstamo a largo plazo de \$60.000 a 5 años, cumpliendo el principio de correspondencia financiera activo-pasivo (financiación de largo plazo para activos de largo plazo).

Por su parte, el capital corriente de \$20.000, necesario para cubrir gastos operativos durante la fase inicial de estabilización, se financia mediante el préstamo a corto plazo de \$20.000, cuya amortización se ajusta al ciclo de generación de caja del negocio.

Finalmente, el aporte de socios de \$75.000 refuerza la solvencia financiera del proyecto, reduce el riesgo de apalancamiento y demuestra el compromiso patrimonial de los inversionistas con el desarrollo del proyecto.

4.8. Valor actual neto

El Valor Actual Neto (VAN) es el valor actualizado de la corriente de flujos de caja que el proyecto promete generar a lo largo de su vida útil. Mide la rentabilidad absoluta del proyecto y representa el exceso de valor generado por el proyecto por encima del costo medio ponderado del capital (WACC), es decir, por encima de la rentabilidad mínima exigida por todos los socios inversionistas. Un VAN positivo indica que el proyecto crea valor; un VAN

igual a cero indica que remunera exactamente las expectativas de todos los socios inversionistas, siendo igualmente aceptable.

4.8.1. Cálculo del WACC (Tasa de descuento)

El costo medio ponderado del capital (WACC) refleja el costo promedio de todas las fuentes de financiación del proyecto, ponderado por el peso relativo de cada una dentro de la estructura de capital total de \$ 155.000:

Tabla 35: Cálculo WACC

Fuente	Monto (\$)	Peso (%)	Costo (%)	Contribución WACC
Equity (Socios)	\$75.000	48,39%	$K_e = 20\%$	9,68%
Deuda CP + LP	\$80.000	51,61%	$K_{dt} = 9\%$	4,64%
WACC Total	\$155.000	100%		14,32%

El costo de la deuda se aplica después de impuestos (K_{dt}), dado que los intereses son fiscalmente deducibles: $K_d \times (1 - t) = 12\% \times (1 - 25\%) = 9\%$. El WACC resultante del 14,32% es la tasa utilizada para descontar los flujos de caja del proyecto y evaluar su rentabilidad. Este porcentaje representa la rentabilidad mínima que el proyecto debe generar para no destruir valor, mediante el método build-up (Damodaran, 2015).

4.8.2. Flujos de caja y cálculo del VAN

La proyección de ingresos del proyecto HABITA se fundamenta en la explotación de 120 unidades habitacionales bajo gestión, distribuidas en 100 unidades pertenecientes a propietarios externos y 20 unidades de la empresa matriz, las cuales son equipadas y gestionadas por HABITA bajo un modelo de administración de alojamiento de corta estancia. Estas unidades propias incorporan equipamiento tecnológico y electrodomésticos de alta gama (Smart Home), lo que no solo optimiza la eficiencia operativa y el confort del usuario,

sino que además las posiciona dentro de un segmento premium del mercado de alojamiento de corta estancia en el sector de La Carolina, permitiendo alcanzar mayores tasas de ocupación y tarifas promedio por noche superiores en comparación con las unidades pertenecientes a propietarios externos.

En el caso de las 100 unidades pertenecientes a propietarios externos, HABITA percibe un honorario de administración del 15% sobre los ingresos generados por cada unidad. Para estimar estos ingresos se consideran tres variables principales: la tarifa promedio por noche, el porcentaje de ocupación mensual y el número de unidades gestionadas. A partir de estos supuestos se calcula el número de noches ocupadas por mes y el ingreso total generado por las unidades, sobre el cual se aplica el porcentaje de comisión correspondiente a HABITA.

Por su parte, las 20 unidades de la empresa matriz presentan una lógica de explotación similar; sin embargo, en este caso HABITA percibe un 13% de comisión por administración, dado que las unidades pertenecen a la constructora que es empresa matriz de HABITA. Debido a su equipamiento superior y al posicionamiento en un segmento premium del mercado, estas unidades permiten proyectar tarifas por noche ligeramente superiores a las de las unidades administradas para propietarios externos, lo que contribuye a incrementar el ingreso promedio generado por la operación.

Los porcentajes de ocupación utilizados en la proyección varían a lo largo del año para reflejar la estacionalidad del mercado turístico y corporativo en la ciudad de Quito. De esta forma, meses de mayor demanda como junio, julio, agosto y diciembre presentan niveles de ocupación superiores (entre 80% y 85%), mientras que meses de menor actividad como abril y octubre reflejan niveles más conservadores.

Las tarifas promedio por noche también se ajustan a esta estacionalidad, observándose valores más elevados en los períodos de mayor demanda y tarifas más moderadas en meses de menor actividad. A partir de estas variables se calcula el número estimado de noches ocupadas por mes, lo que permite determinar los ingresos mensuales generados por concepto de administración de las unidades.

La suma de los ingresos generados por las 100 unidades pertenecientes a propietarios externos y las 20 unidades de la empresa matriz constituye la base de la facturación mensual del proyecto, la cual se utiliza posteriormente para construir el flujo de caja operativo presentado en las tablas siguientes.

A continuación, se presentan los flujos de caja netos anuales del proyecto, descontados al WACC del 14,32%:

Tabla 36: Flujo de caja

Año	Cash Flow Neto (\$)	Factor Descuento (14,32%)	CF Actualizado (\$)	CF Acumulado (\$)
0	\$-80.000,00	1	\$-80.000,00	\$-80.000,00
1	\$30.406,44	0,875	\$26.597,66	-\$53.402,34
2	\$30.406,44	0,765	\$23.265,97	-\$30.136,38
3	\$30.406,44	0,669	\$20.351,62	-\$9.784,76
4	\$30.406,44	0,585	\$17.802,32	\$8.017,57
5	\$30.406,44	0,512	\$15.572,36	\$23.589,93
			VAN	\$23.589,93

El VAN positivo de \$23.589,93 indica que, una vez descontados los flujos de caja operativos al costo medio ponderado del capital (14,32%), el proyecto genera un excedente de valor presente superior a la inversión inicial de \$80.000. En consecuencia, el proyecto HABITA crea valor económico bajo los supuestos considerados.

4.9. Tasa interna de rentabilidad (TIR)

La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto sea igual a cero. En términos financieros, representa la rentabilidad anual compuesta implícita en los flujos de caja del proyecto, es decir, la tasa máxima que el proyecto podría soportar como costo de capital sin destruir valor.

A diferencia del VAN, que mide rentabilidad absoluta en términos monetarios, la TIR expresa la rentabilidad relativa en términos porcentuales. Por ello, su criterio de decisión consiste en compararla con el costo medio ponderado del capital (WACC): si la TIR es superior al WACC, el proyecto genera una rentabilidad mayor que la exigida por los socios inversionistas y, por tanto, crea valor.

La TIR del proyecto HABITA, calculada sobre los flujos de caja operativos del proyecto entre el año 0 y el año 5 mediante la función TIR de Excel, asciende al 26,08%.

Dado que esta tasa es superior al costo medio ponderado del capital (WACC) del 14,32%, el proyecto genera una rentabilidad superior al costo de financiación exigido por los inversores.

4.10. Plazo de recuperación (Payback)

El Payback o plazo de recuperación es el período mínimo necesario para que los flujos de caja acumulados del proyecto iguallen el desembolso inicial. Se trata de un indicador de liquidez y riesgo temporal, ya que permite estimar en cuánto tiempo el capital invertido retorna al inversionista.

A diferencia del VAN y la TIR, el Payback no incorpora el valor temporal del dinero ni la rentabilidad total generada después del punto de recuperación. Por ello, se utiliza como criterio complementario dentro del análisis financiero integral. De manera orientativa, proyectos con plazos de recuperación superiores a 4-5 años suelen considerarse menos atractivos desde la perspectiva de riesgo.

En el caso del Proyecto HABITA, los flujos de caja acumulados permiten recuperar la inversión inicial de \$80.000 en aproximadamente 2 años, 7 meses, 17 días.

Este plazo se encuentra por debajo del umbral orientativo de 4-5 años utilizado habitualmente para evaluar proyectos de inversión, lo que indica una recuperación del capital dentro de un horizonte razonable.

4.11. Resumen de indicadores financieros

Tabla 37: Indicadores Financieros

Indicador	Resultado	Interpretación
VAN	\$23.589,93	Positivo crea valor
TIR	26,08%	Superior al WACC
WACC	14,32%	Costo medio de capital
Payback	2 años 7 meses 17 días	Recuperación aceptable
Índice de Rentabilidad	0,29	Proyecto rentable

4.12. Anexo técnico de cálculo financiero

1. CÁLCULO DE WACC

Inversión	155.000	V
APORTACIÓN SOCIOS	75.000	E
DIVIDENDO	20%	Ke
FINANCIACIÓN AJENA		
PRÉSTAMO	80.000	D
i	12,00%	Kd
t	25%	

$$WAAC = kd * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + ke * \left(\frac{E}{V}\right)$$

En dónde:

WAAC=weighted average cost of capital

kd= coste de la deuda

t= tipo impositivo

D= deuda. Préstamos bancarios y deuda emitida por la propia sociedad (renta fija privada)

E= fondos propios. Se define como la rentabilidad mínima anual que exigen los accionistas a su inversión

ke= coste de los fondos propios

V= (D+E)

WACC= 14,32% TASA DE DESCUENTO

2. CÁLCULO DE VAN

CASH FLOW NETO	T.A.	C.F. ACTUALIZADO	C.F. ACUMULADO
\$ -80.000,00	1,00		\$ -80.000,00
\$ 30.406,44	0,875	\$26.597,66	-\$53.402,34
\$ 30.406,44	0,765	\$23.265,97	-\$30.136,38
\$ 30.406,44	0,669	\$20.351,62	-\$9.784,76
\$ 30.406,44	0,585	\$17.802,32	\$8.017,57

\$ 30.406,44

0,512

\$15.572,36

\$23.589,93

$$VAN = -A + \frac{Q1}{(1+k)} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+k)^n} = -A + \sum_{i=1}^n \left(\frac{Qi}{(1+k)^i} \right)$$

$$VAN = \underline{\underline{\$23.589,93}}$$

3. CÁLCULO DEL PAYBACK

$$a + \frac{(A0 - b)}{F_t}$$

En dónde:

a = número del periodo anterior hasta recuperar $A0$

$A0$ = Inversión inicial

b = Suma de los flujos de caja hasta final de " a "

F_t = valor del flujo de caja del año en que se recupera $A0$

	AÑOS	MESES	DÍAS
PAYBACK=	2	7	17

4. CÁLCULO DEL TIR

$$A = \frac{Q1}{(1+r)} + \frac{Q2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+r)^n}$$

$$TIR = \underline{\underline{26,08\%}}$$

5. CÁLCULO DEL ÍNDICE DE RENTABILIDAD

$$IR = \frac{1}{A} \left(\frac{Q1}{(1+k)} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+k)^n} \right) = \frac{VA}{A}$$

$$IR = \underline{\underline{0,29}}$$

Capítulo 5

Conclusiones y Aplicaciones

5.1. Conclusiones generales

El proyecto HABITA – Hogares Administrados para Bienestar e Inversión en Tiempos Adaptables constituye una propuesta empresarial innovadora dentro del sector inmobiliario y de servicios en la ciudad de Quito, orientada a la gestión profesional de unidades habitacionales destinadas al alquiler temporal. Su enfoque integra de manera estratégica el desarrollo inmobiliario con la operación especializada, permitiendo cerrar el ciclo “construir–vender–administrar” dentro de un mismo entorno empresarial.

A lo largo del estudio, se ha demostrado la viabilidad del proyecto desde una perspectiva integral, considerando aspectos estratégicos, operativos, organizacionales y financieros. HABITA se posiciona como un modelo de negocio diferenciado que responde a una necesidad real del mercado: la falta de oferta estandarizada, profesionalizada y confiable en el segmento de alojamiento de corta estancia, especialmente en zonas de alta demanda como La Carolina.

El proyecto se destaca por su capacidad de generar valor tanto para los propietarios inversionistas, quienes pueden acceder a ingresos pasivos sin gestión operativa, como para los usuarios, quienes reciben una experiencia de alojamiento flexible, cómoda y de calidad. Adicionalmente, el modelo incorpora unidades propias de la empresa matriz con características premium, lo que fortalece su posicionamiento en segmentos de mayor valor y mejora la rentabilidad global del portafolio.

Finalmente, HABITA presenta un alto potencial de escalabilidad, ya que su modelo puede replicarse en futuros desarrollos inmobiliarios del grupo, consolidándose como una empresa operadora dentro del sector y generando ingresos recurrentes en el tiempo.

5.1.1. Conclusiones específicas

5.1.1.1. Análisis de cumplimiento de los objetivos de la investigación

Los objetivos planteados en el desarrollo del proyecto fueron alcanzados de manera satisfactoria, son coherentes entre la formulación teórica y la estructuración práctica del modelo de negocio:

- Se definió un modelo empresarial innovador que integra el negocio inmobiliario con la gestión de alquileres de corta estancia, generando una propuesta de valor clara tanto para propietarios como para usuario.
- Se desarrolló un plan estratégico completo que abarca análisis de mercado, competencia, segmentación, marketing, procesos operativos y estructura organizacional, permitiendo visualizar el funcionamiento integral de la empresa.
- Se estructuró un modelo financiero a cinco años que demuestra la rentabilidad del proyecto, mediante indicadores positivos como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y un período de recuperación adecuado.
- Se estableció un modelo operativo escalable basado en la estandarización de procesos, el uso de tecnología y la gestión eficiente de recursos, lo que permite replicar el negocio en futuros desarrollos inmobiliarios.

5.1.1.2. Contribución a la gestión empresarial

El proyecto HABITA aporta una visión estratégica al sector inmobiliario ecuatoriano de alquileres temporales, al integrar la fase de desarrollo de activos con su operación y monetización en el tiempo.

- Introduce un modelo de negocio que transforma el enfoque tradicional de venta de inmuebles hacia un esquema de generación de ingresos recurrentes mediante la administración de activos.
- Permite a la empresa matriz (promotora inmobiliaria) diversificar sus fuentes de ingresos, incorporando una unidad operativa que genera valor más allá de la venta inicial de las unidades.

- Propone una estructura organizacional eficiente, basada en roles claramente definidos y procesos estandarizados, lo que garantiza control operativo y calidad en el servicio.
- Establece un modelo replicable que puede adaptarse a diferentes ubicaciones y proyectos inmobiliarios que cumplan con criterios específicos, facilitando la expansión del negocio.

5.1.1.3. Contribución a nivel académico

Desde el ámbito académico, el proyecto constituye una aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en la maestría en Gestión de Proyectos.

- Integra conceptos de creación de empresas, planificación estratégica, gestión financiera, gestión del talento humano y análisis de mercado en un caso real.
- Utiliza herramientas como el modelo Canvas, análisis de escenarios financieros, evaluación de inversiones (VAN, TIR, Payback) y planificación organizacional.
- Demuestra la importancia de los proyectos académicos aplicados como puente entre la teoría y la práctica empresarial.
- Confirma cómo la metodología de gestión de proyectos permite estructurar una idea de negocio de forma ordenada, lógica y viable.

5.1.1.4. Contribución a nivel profesional y personal

A nivel profesional y personal, el desarrollo del proyecto permitió fortalecer competencias clave en la formación de los integrantes.

- Se consolidaron habilidades en análisis estratégico, toma de decisiones, planificación financiera y estructuración de modelos de negocio.
- Se fortalecieron competencias de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación efectiva en el desarrollo de un proyecto conjunto.
- Se evidenció la capacidad de transformar una idea conceptual en un proyecto empresarial estructurado con potencial de ejecución real.
- Se generó una visión más clara sobre la aplicación práctica de la gestión de proyectos en el ámbito empresarial.

5.1.1.5. Limitaciones de la investigación

A pesar de la solidez del análisis desarrollado, el proyecto presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas:

- El modelo se encuentra en una fase de planificación, por lo que aún no se ha validado completamente en un entorno operativo real.
- Las proyecciones financieras se basan en supuestos de mercado (ocupación, tarifas, costos) que podrían variar en función de condiciones externas.
- El acceso a financiamiento y las condiciones del entorno económico pueden influir en la velocidad de implementación y expansión del proyecto.
- La dependencia de plataformas digitales representa un riesgo que deberá ser gestionado mediante estrategias de diversificación de canales.

5.2. Aplicaciones del proyecto

El modelo HABITA presenta múltiples aplicaciones en distintos ámbitos:

En el ámbito empresarial, puede ser implementado directamente por la empresa matriz, permitiendo optimizar la rentabilidad de sus proyectos y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

En el sector inmobiliario, el modelo puede servir como referencia para el desarrollo de proyectos que integren desde su diseño la operación de alojamiento de corta estancia, incorporando amenidades, tecnología y distribución funcional orientada al usuario.

En el ámbito profesional, el proyecto constituye un caso práctico de aplicación de la gestión de proyectos en la creación de empresas, demostrando la utilidad de las herramientas aprendidas en la maestría.

En el ámbito académico, HABITA puede servir como base para futuras investigaciones relacionadas con modelos de negocio en alojamiento de corta estancia, innovación inmobiliaria, estrategia de gestión de ingresos y economía colaborativa.

Referencias

- Agarwal, R., & Malhotra, R. (2015). Revenue management in the hospitality industry: A review and prospects. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 49–60.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.004>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*.
<https://www.supercias.gob.ec>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Registro Oficial Suplemento 459. <https://www.registroficial.gob.ec>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Información estadística mensual: Junio 2025 (No. 2080)*. Banco Central del Ecuador.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *El impacto de la COVID-19 en el turismo de América Latina y el Caribe: Diagnóstico y recomendaciones para la recuperación*.
<https://publications.iadb.org>
- Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). *El management de un minuto: Cómo aumentar la productividad, el espíritu de equipo y la satisfacción en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Congreso Nacional del Ecuador. (1999). *Ley de Compañías*. Registro Oficial No. 312.
<https://www.supercias.gob.ec>
- Damodaran, A. (2015). *Applied corporate finance* (4th ed.). Wiley.
- De Bono, E. (1999). *Seis sombreros para pensar: Una guía para pensar mejor*. Granica.
- Drucker, P. F. (2007). *El ejecutivo eficaz*. HarperCollins.
- Estadísticas de Turismo, Quito en cifras ENERO - 2026 | N° · 049*.
https://turismo.quito.gob.ec/descargas/2026/ESTADISTICAS/QUITO_EN_CIFRAS_ENE_26.pdf
- Estadísticas de Turismo, Quito en cifras FEBRERO - 2026 | N° · 050*.
<https://share.google/CRhjrDeaOhymifdzc>
- Fredrickson, B. L. (2009). *La teoría de las emociones positivas*. Kairós.

- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (2017). *Inteligencia emocional en el trabajo* (2.^a ed.). Kairós.
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192–1217.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>
- Kerzner, H. (2017). *Gestión de proyectos: Un enfoque sistemático para la planificación, programación y control* (12.^a ed.). Wiley.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2012). *Gestión estratégica de marcas* (2.^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson.
- Lencioni, P. (2002). *Las cinco disfunciones de un equipo*. Ediciones Urano.
- Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador. (2026). *Pulso financiero: Boletín de crédito*.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2021). *Plan estratégico de turismo 2021–2025*.
<https://www.turismo.gob.ec>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2026). *Boletín estadístico de alojamiento y ocupación hotelera*.
- Project Management Institute. (2021). *Guía del PMBOK®* (7.^a ed.).
- Project Management Institute. (2025). *Código de ética y conducta profesional*.
<https://www.pmi.org/about/ethics/code>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2022). *Corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Schein, E. H. (2018). *Cultura organizacional y liderazgo* (5.^a ed.). Pearson.
- Servicio de Rentas Internas. (2024). *Guía para nuevas sociedades y obligaciones tributarias*.
<https://www.sri.gob.ec>
- Smith, R., & Jones, P. (2019). Parallel thinking in project management: Applying Six Thinking Hats to complex projects. *Project Management Journal*, 50(3), 345–358.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024). *Guía práctica para la constitución y funcionamiento de sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.)*.
<https://www.supercias.gob.ec>