



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Departamento de Postgrados

**Análisis de factibilidad y plan de negocios para la inversión
privada en un proyecto inmobiliario dentro de la empresa PC
Construcciones Cía. Ltda.**

Maestría en Administración de Empresas

Autor:

Erick Paúl Cabrera Bermeo

Director:

Ximena Moscoso Serrano

2025

Dedicatoria

A mis hijos, Constanza y Paul Emilio, por ser mi mayor motivación. A mi esposa, Daniela, por su apoyo constante en este camino.

Agradecimientos

A los profesores y compañeros de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, por su valioso aporte académico y por las experiencias compartidas a lo largo de este proceso formativo.

Agradezco de manera especial a quienes, con su orientación y exigencia, contribuyeron significativamente al desarrollo de este trabajo.

Resumen

Este trabajo analiza la factibilidad y desarrolla un plan de negocios para la incursión de PC Construcciones Cía. Ltda. en el sector inmobiliario, mediante un proyecto de construcción y venta de viviendas unifamiliares en la ciudad de Cuenca. La investigación surge ante la necesidad de diversificar el modelo de negocio frente a la alta competencia y la evolución del mercado. Se aplicó una metodología mixta, que combinó la investigación de fuentes secundarias con grupos focales, además del uso de herramientas de dirección estratégica, marketing estratégico y análisis financiero, lo que permitió recopilar información clave para formular un plan integral. Los resultados evidencian una demanda sostenida por viviendas amplias, con alto potencial de valorización en zonas en expansión urbana. Se concluye que el proyecto es técnica y económicamente viable, y representa una oportunidad estratégica para innovar y ampliar el portafolio de la empresa.

Palabras clave

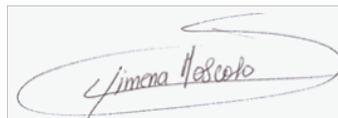
Plan de negocios, proyectos inmobiliarios, construcción, gestión de la construcción, factibilidad de inversión, viviendas unifamiliares, Cuenca – Ecuador.

Abstract

This study analyzes the feasibility and develops a business plan for the entry of PC Construcciones Cía. Ltda. into the real estate sector through a housing project involving the construction and sale of single-family homes in the city of Cuenca. The research responds to the company's need to diversify its business model amid increasing market competition and evolving demand. A mixed methodology was applied, combining secondary source analysis and focus groups, along with the use of strategic management, marketing, and financial analysis tools. These methods enabled the collection of key information to formulate a comprehensive and viable plan. The findings reveal steady demand for spacious housing with high appreciation potential in areas of urban expansion. It is concluded that the project is technically and economically feasible and represents a strategic opportunity to innovate and expand the company's business portfolio.

Keywords

Business plan, real estate projects, construction, construction management, investment feasibility, single-family housing, Cuenca – Ecuador.

A handwritten signature in black ink, reading "Jimena Huelzo", enclosed within a light blue rectangular border. The signature is written in a cursive style.

Índice de contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.....	3
1.1: Roles Estratégicos	3
Estrategias de implementación en ventaja competitiva	4
Estrategias de implementación en Análisis de la tendencia de los clientes.....	5
Estrategias de implementación en Investigación Profunda y Objetiva del Mercado.	5
Estrategias de implementación Construir una Marca.	6
Estrategias de implementación del servicio como apalancamiento de diferenciación. ...	7
Estrategias de implementación. Mejora el modelo y concepto de empresa.	7
1.2 Aplicación de modelo de planificación	8
Elaboración de la pirámide estratégica de la empresa	9
Área de ejecución de proyectos o de ingeniería.....	9
Área Financiera	11
1.3 Integración de Recursos Estratégicos	13
Área de ejecución de proyectos o de ingeniería.....	13
Área Financiera.	15
Área de Marketing.....	15
1.4 Aplicación de modelo de retención de clientes.....	16
Estrategias para Captación de clientes	17
Estrategias para Repetición de Compra	17
Estrategias para Relación	18
Estrategias para Vinculación.....	18
1.5 Aplicación Objetivos Estratégicos.....	18
Objetivo Estratégico: Participación de Mercado.	18
Objetivo Estratégico: Incremento de ventas	19
Objetivo Estratégico: Rentabilidad	19
Objetivo Estratégico: Crecimiento.....	19
Objetivo Estratégico: Posicionamiento	20
Objetivo Estratégico: Reputación Corporativa	20
Objetivo Estratégico: Desarrollo de Marca	20
Objetivo Estratégico: Desarrollo de Productos	21
Objetivo Estratégico: Crear Valor.....	21
Objetivo Estratégico: Fidelización	21
1.6 Entorno Empresarial	22
Entorno Tecnológico	22
Entorno Económico.....	22
Entorno Político.....	25
Entorno social y cultural	26

Entorno ambiental y laboral	27
CAPITULO 2: PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	27
2.1 Plan de Negocios	27
Elaboración del Modelo de Negocios CANVAS.....	28
Justificación del Modelo de Negocios CANVAS	28
Socios Clave.	28
Actividades Clave.....	29
Propuesta de Valor	31
Relación con Clientes	32
Segmentos de Clientes	33
Recursos Clave.....	34
Canales	35
Estructura de Costos.....	36
Fuente de Ingresos	36
2.2 Investigación de mercado	36
Objetivos para la investigación:	36
Resumen de la investigación.	36
Introducción.....	37
Metodología.	37
Investigación en Fuentes Secundarias.....	37
Entrevistas en Grupos Focales.....	38
Respuestas de Entrevistas a Grupos Focales.....	41
Respuestas a las Preguntas de Investigación	43
Conclusión de la investigación.....	44
CAPITULO 3: MARKETING ESTRATÉGICO	44
Matriz A – C.....	45
Mapa Perceptual.	46
Estrategias de Segmentación – Posicionamiento	46
Posicionamiento	47
Justificación de mejoras de servicio al cliente	47
Experiencia del Cliente	48
Presentación del Producto Ampliado.....	48
Canales – Plazas.	50
Reestructuración de idea de negocio.	51
Comentarios de consumidores	52
Producto:.....	55
Precio - Valor:	55
Plaza - Canal:.....	55
Estrategia de las 4P, Validada por los consumidores, Versión Final	56

CAPITULO 4: GERENCIA FINANCIERA	57
Características del Proyecto	57
Presupuesto y Gastos	58
Análisis de Idea de Negocio.	60
Inversión Inicial.	60
Costo de Capital Promedio Ponderado.	61
Flujos Operativos.	61
Flujos Terminales	62
Cálculo de VAN, TIR, PR	62
Flujo del Inversionista	63
Análisis de sensibilidad	64
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	68

Índice de figuras

Figura 1: Pirámide estratégica	9
Figura 2: Transacciones crediticias – Segmento Inmobiliario	23
Figura 3: Transacciones crediticias – Segmento Vivienda	23
Figura 4: Datos históricos de viviendas a construir años 2014 - 2023	24
Figura 5: Datos por provincias de viviendas a construir años 2022 - 2023	24
Figura 6: Datos por cantones de viviendas a construir años 2022 - 2023	25
Figura 7: Datos metros cuadrados por viviendas año 2023	26
Figura 8: Número de cuartos por vivienda año 2023.....	26
Figura 9: Modelo de negocios CANVAS.....	28
Figura 10: Distribución de anteproyecto arquitectónico.....	39
Figura 11: Elevación de Fachada Frontal y Posterior.....	40
Figura 12: Mapa perceptual de compañía vs competidores.....	46

Índice de tablas

Tabla 1: Atractividad de mercado, Posición competitiva y Matriz McKinsey - GE	45
Tabla 2: Comentarios y sugerencias de consumidores	53
Tabla 3: Resumen de costos directos por unidad de vivienda.	58
Tabla 4: Resumen de Gastos Administrativos	58

Tabla 5: Resumen de Gastos de Marketing y Comercialización.....	59
Tabla 6: Análisis de inversión inicial	60
Tabla 7: Análisis de costo de capital.....	61
Tabla 8: Análisis de flujo operativo	61
Tabla 9: Análisis de depreciación de activos	62
Tabla 10: Cálculo de flujo terminal.....	62
Tabla 11: Evaluación de proyecto.....	62
Tabla 12: Evaluación del inversionista.....	63
Tabla 13: Análisis de sensibilidad.	64

INTRODUCCIÓN

PC Construcciones Cía. Ltda. es una empresa con más de tres décadas de experiencia en el desarrollo de obras civiles dentro del sector público. Frente a la situación actual del mercado y con el objetivo de diversificar su modelo de negocio, se ha planteado incursionar en el sector inmobiliario privado mediante el desarrollo de un proyecto de viviendas unifamiliares en la ciudad de Cuenca.

El presente trabajo tiene como finalidad analizar la factibilidad de inversión en un proyecto inmobiliario de viviendas unifamiliares, dirigido a un segmento de clase media y media-alta en la ciudad de Cuenca, Ecuador. A través de una investigación integral que incluye estudios de mercado, planificación estratégica, análisis financiero y desarrollo de un modelo de negocio, se busca sustentar técnica y económicamente esta iniciativa, respondiendo a las demandas actuales del mercado y generando valor a largo plazo.

La problemática que sustenta este estudio radica en la alta competencia del sector, las exigencias del consumidor actual y la necesidad de generar productos diferenciados que respondan a los nuevos requerimientos del mercado. Por esta razón, se ha planteado un modelo de negocio basado en la innovación, la tecnología aplicada a la construcción y un enfoque estratégico de marketing que permita posicionar la marca en un nuevo segmento.

El objetivo general de este trabajo es desarrollar un plan de negocios estratégico que permita evaluar la viabilidad de la inversión privada en un proyecto inmobiliario dentro de la empresa PC Construcciones Cía. Ltda. Para ello, se emplea los conocimientos adquiridos en Dirección Estratégica, Plan de negocios, Investigación de Mercados, Marketing Estratégico y Gerencia Financiera, permitiendo de esta manera una planificación empresarial completa. Este trabajo busca no solo validar la factibilidad del proyecto, sino también ofrecer una hoja de ruta replicable para otras empresas del sector que desean innovar y generar valor mediante la diversificación hacia el mercado inmobiliario.

Los ingenieros civiles y gerentes de proyectos de construcción enfrentan diariamente una serie de desafíos diversos. Entre los que se encuentran: la coordinación con equipos técnicos, supervisores, proveedores y clientes; la necesidad de mantener altos estándares de calidad, cumplir con los plazos contractuales y los presupuestos estimados; así como abordar los riesgos inherentes a los proyectos de construcción y las preocupaciones sobre la sostenibilidad ambiental. Además, en un mundo en constante crecimiento y evolución tecnológica, la gestión integral de proyectos se vuelve crucial para garantizar su éxito. Esta gestión integral debe tener en cuenta aspectos técnicos, humanos y materiales para adaptarse a las demandas actuales y futuras.

Según Doroshenko et al. (2023) la política de vivienda es un elemento importante de los programas de desarrollo socioeconómico de los países, para lo cual el nivel de calidad de vida de la población, así como su bienestar social, son valores estratégicos claves. Teniendo este concepto claro es importante la ejecución de proyectos de vivienda. Dentro del proceso

de la gestión de proyectos se incluyen: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre (Nejatyan et al., 2023). Según la literatura verificada por Nejatyan et al. (2023), se destaca que la calidad, los costos y el tiempo son los principales factores dentro de la gestión de proyectos, de manera que equilibrar eficientemente estos elementos es fundamental para el éxito del proyecto. Es importante señalar que, Banaitiene et al. (2011) y Guo & Pan (2011) concuerdan en que los proyectos de construcción pueden llegar a ser extremadamente complejos y llenos de incertidumbre. Por consiguiente, la gestión de riesgos dentro de la gestión de proyectos de construcción se convierte en una herramienta integral para analizar los riesgos y cumplir con los objetivos del proyecto. Por otra parte Khan & Naimi (2024) resaltan que el éxito de un proyecto no se limita únicamente de la gestión efectiva en todos sus aspectos; sino también depende de la capacidad que tienen los directores de proyectos en su perspicacia política, capacidad de influir en las partes interesadas, negociar y lograr consensos entre diversos grupos, logrando de esta manera el objetivo del proyecto de manera efectiva.

Para Doroshenko et al. (2023) la falta de vivienda no contribuye con la autorrealización de una persona, tiene un alto impacto en la calidad de vida y crea brechas sociales inclusivas en la sociedad. Por lo tanto, la construcción de proyectos de vivienda contribuye positivamente al bienestar social. Según Nejatyan et al. (2023) para poder completar el proyecto de manera eficiente, los costos y el tiempo de las actividades reales deben monitorearse constantemente. Además, los resultados del estudio revelaron que la ingeniería económica es de gran importancia, y el cálculo correcto del valor temporal del dinero utilizado es decisivo en los proyectos de construcción. Desde el punto de vista de Banaitiene et al. (2011) se concluye que las empresas que gestionan el riesgo de forma correcta obtienen ahorros financieros, mayor productividad, calidad y una mejor toma de decisiones, lo que se resume en un mayor rendimiento económico. Khan & Naimi (2024) destacan la importancia de las habilidades gerenciales, como una comunicación asertiva, adecuada gestión de partes interesadas, resolución de conflictos, navegación en la política organizacional y habilidades de negociación, como competencias necesarias. Sugieren que estas habilidades deberían adquirirse dentro de programas de capacitación específicos. Guo & Pan (2011) nos muestran que un mecanismo de gestión de proyectos de construcción bien diseñado y ejecutado resulta en un proceso de 82 meses de construcción, pruebas y puesta en marcha del servicio de tren rápido entregado con éxito. Este proceso puede servir como referencia para futuros proyectos en otras partes del mundo.

Asimismo, Adabre & Chan (2019) sostienen que, para garantizar el éxito en los proyectos de vivienda sostenible y asequible, es necesario considerar criterios críticos como la planificación efectiva, la identificación clara de los beneficiarios, la participación activa de las partes interesadas y la implementación de procesos técnicos que garanticen viabilidad. Estos elementos, cuando se articulan adecuadamente, permiten que los proyectos de vivienda no

solo cumplan su función social, sino que también se mantengan económicamente sostenibles en el tiempo.

Por su parte, Dobrovolskienė et al. (2021) proponen el uso de modelos de decisión multicriterio como una herramienta útil para evaluar la sostenibilidad de los proyectos inmobiliarios, integrando variables ambientales, sociales y económicas. Esta perspectiva permite que los ingenieros civiles y gestores de proyectos puedan alinear sus decisiones con criterios de sostenibilidad sin sacrificar la rentabilidad.

Desde un enfoque financiero, Sdino et al. (2016) enfatizan que la evaluación de la viabilidad económica de un proyecto inmobiliario debe realizarse desde las etapas iniciales mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), asegurando que las decisiones de inversión estén basadas en criterios sólidos de análisis financiero.

En el mismo ámbito, Highman et al. (2016) destacan que integrar la sostenibilidad en las evaluaciones de inversión en proyectos de regeneración urbana mejora no solo la aceptación social del proyecto, sino también su calidad técnica y financiera. Esta visión multidimensional es clave en contextos donde la participación ciudadana y el impacto ambiental son considerados aspectos prioritarios.

Finalmente, Jagun (2020) resalta que, en mercados emergentes, la identificación y evaluación de riesgos en las etapas de factibilidad y viabilidad son esenciales para evitar sobrecostos, retrasos y problemas legales. La gestión de riesgos no solo mejora la eficiencia del proyecto, sino que fortalece la confianza de los inversores y de las comunidades que se benefician de los desarrollos habitacionales.

CAPITULO 1: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.

El análisis estratégico permite definir las directrices que guiarán la innovación de PC Construcciones Cía. Ltda. hacia el sector inmobiliario. Se han evaluado fortalezas como su experiencia en la construcción y su reputación en el mercado, así como amenazas externas como la competencia y fluctuaciones económicas. La estrategia competitiva se centrará en la diferenciación a través de diseños modernos, calidad constructiva y tecnologías sostenibles.

1.1: Roles Estratégicos

En este capítulo, se analizarán los principales factores que contribuirán al posicionamiento estratégico de la empresa, incluyendo el desarrollo de una ventaja competitiva, la identificación de tendencias en el comportamiento del consumidor, la investigación de mercado como base para la toma de decisiones, la construcción de una marca sólida, el servicio como elemento diferenciador y la optimización del modelo de negocio.

Estrategias de implementación en ventaja competitiva.

Para la ventaja competitiva de la empresa me he basado en 3 puntos clave:

- Posicionamiento de la empresa dentro del sector inmobiliario.
- Innovación dentro de la construcción.
- Certificación de calidad en la construcción.

Posicionamiento de la empresa dentro del sector inmobiliario.

Actualmente, la empresa enfrenta una fuerte competencia en el sector inmobiliario, especialmente con empresas de renombre. Por esta razón, es necesario implementar un plan de marketing para posicionar a la empresa, destacando sus proyectos más emblemáticos, su logo y su eslogan: "Construyendo futuro, edificando sueños". De esta manera, buscamos establecer una identidad reconocida dentro de la industria inmobiliaria.

El proyecto inmobiliario está dirigido a familias profesionales de clase media y media-alta que desean adquirir una vivienda moderna con comodidades, seguridad y estatus.

Innovación dentro de la construcción.

Dentro del proyecto inmobiliario, se ha planificado un showroom virtual que puede ser concebido con realidad aumentada o realidad virtual. Esto permitirá a los posibles clientes tener la oportunidad de recorrer el inmueble propuesto de una manera más realista.

Adicionalmente, se ejecutará el proyecto utilizando la metodología BIM (Building Information Modeling), lo que nos permitirá obtener un modelo 3D detallado del proyecto. Esta metodología mejorará la coordinación entre equipos y optimizará los tiempos de entrega al cliente final.

Asimismo, se planifica la implementación de automatización o domotización en la vivienda, logrando así una vivienda inteligente equipada con toda la tecnología requerida.

Certificación de calidad en la construcción.

Ofrecemos viviendas con un diseño sismo-resistente, además de un diseño vanguardista y moderno. Nos enfocamos en la calidad y durabilidad de la vivienda, poniendo especial atención en su estructura. Cumplimos con los planos de diseño estructural, garantizamos el uso de materiales de alta calidad y contamos con una dirección técnica especializada durante la ejecución del proyecto.

Estrategias de implementación en Análisis de la tendencia de los clientes.

Hay que estar conscientes que dentro de la construcción y más aún en el sector inmobiliario las tendencias arquitectónicas cambian constantemente. Por esta razón se implementan las siguientes estrategias:

- Enfoque integral al cliente con atención personalizada
- Zona urbana segura y de alta expansión
- Zona urbana con potencial de revalorización económica

Enfoque integral al cliente con atención personalizada

Se propone una atención integral al cliente, que incluye la opción de preventa en planos, permitiendo al cliente elegir los acabados de su preferencia. Además, se ofrece asistencia en el financiamiento, así como servicios de diseño de interiores y jardines.

Zona urbana segura y de alta expansión

Los terrenos adquiridos para el proyecto inmobiliario están ubicados en una zona urbana de gran expansión, convirtiéndose en uno de los lugares residenciales más demandados por el segmento propuesto.

Zona urbana con potencial de revalorización económica

Al ser una zona urbana, residencial de alto potencial está garantizada la inversión y revalorización del inmueble.

Estrategias de implementación en Investigación Profunda y Objetiva del Mercado.

Este punto se basa en los siguientes ítems:

- Estudios de Mercado Detallados
- Análisis y procesamiento de datos
- Implementar Hallazgos

Estudios de Mercado Detallados.

Realizaremos investigaciones de mercado que incluirán análisis de competidores, precios de materiales y preferencias de los consumidores. Las investigaciones sobre competidores pueden llevarse a cabo asistiendo a sus showrooms presenciales y adquiriendo información para verificar la calidad de sus materiales y mantenerse al tanto de sus actividades.

Para el análisis de precios de materiales, es esencial solicitar proformas a los proveedores de manera constante y actualizar la base de datos de precios que se maneja dentro de la empresa.

Con el objetivo de analizar las preferencias de los consumidores; en los capítulos siguientes se presentará la investigación secundaria y los resultados de los grupos focales implementados en este estudio.

Análisis y procesamiento de datos

Después de obtener los estudios de mercado, es obligatorio analizar e interpretar los resultados para tomar decisiones efectivas y convenientes para la empresa.

Implementar Hallazgos

Después del análisis de datos realizado es necesario la toma de decisiones y revisar estrategias de producto, precio y al final de cuenta ver si lo que ofrece la compañía está pegando finalmente en el segmento propuesto.

Estrategias de implementación Construir una Marca.

La empresa PC Construcciones es actualmente muy fuerte en la construcción de obras civiles dentro del segmento público o estatal. Es por eso que debemos transferir esta experiencia al ámbito privado. Para lograrlo, se plantea:

- Desarrollo de identidad de marca
- Presencia en medios digitales
- Presencia en eventos y ferias de la construcción

Desarrollo de identidad de marca

Es necesario crear una identidad de marca sólida que refleje los valores de calidad, exclusividad e innovación. Se cuenta con el logo actual "PCCONST Ingeniería Civil", el cual debe ser reforzado y acompañado por el lema "Construyendo futuro, edificando sueños"; por lo que se propone:

Presencia en medios digitales

Para este punto, se propone reforzar las páginas de redes sociales existentes, crear una página web que incluya el portafolio de obras ejecutadas y los proyectos inmobiliarios planificados. Además, se integrarán los showrooms virtuales mencionados anteriormente.

Presencia en eventos y ferias de la construcción

Como parte del proceso de creación de marca en el sector inmobiliario, es necesario participar en eventos y ferias de la construcción que se celebran varias veces al año. En estos eventos, varios competidores también están presentes.

Estrategias de implementación del servicio como apalancamiento de diferenciación.

Dentro de la empresa se plantea el factor humano como clave primordial en la organización, desde esta visión los puntos estratégicos son:

- Atención personalizada
- Showroom virtual y presencial
- Creación de comunidad

Atención Personalizada:

Es imperativo ofrecer un servicio personalizado durante la preventa, venta y postventa. Esto incluye asesoría en financiamiento, soporte continuo para las casas domotizadas, así como servicios adicionales como diseño de interiores, diseño de jardines, entre otros.

Showroom virtual y presencial

Ofrecer experiencias inmersivas mediante un showroom virtual y un showroom presencial, para que los clientes puedan explorar y experimentar los productos antes de tomar una decisión.

Creación de comunidad

Crear una plataforma en línea donde los propietarios y futuros clientes puedan interactuar, compartir experiencias sobre la vivienda, el barrio, la seguridad, restaurantes cercanos, entre otros aspectos.

Estrategias de implementación. Mejora el modelo y concepto de empresa.

Es fundamental la estrategia de implementación del producto para esto se plantea:

- Alianzas estratégicas con arquitectos reconocidos
- Innovación de productos
- Diversificación de productos

Alianzas estratégicas con arquitectos reconocidos

Se están diseñando las viviendas en colaboración con arquitectos de prestigio de la ciudad, con el objetivo de establecer un nexo estratégico en el diseño.

Innovación de productos

Se ha realizado una investigación de mercado y se ha encontrado que casi ninguna de las viviendas en venta cuenta con certificaciones sismo-resistentes o domótica, lo que nos brinda una ventaja competitiva significativa en nuestro producto.

Diversificación de productos:

Se propone la ejecución de dos tipos de vivienda: Tipo A y Tipo B, con el fin de atraer a un espectro más amplio de clientes y adaptarse a distintos presupuestos.

1.2 Aplicación de modelo de planificación

Implementar un modelo de planificación estructurado permite alinear los objetivos de la empresa con estrategias y procedimientos que optimicen la gestión de recursos, la calidad en la ejecución de proyectos y la solidez financiera.

En este capítulo se presenta la aplicación del modelo de planificación a través de la elaboración de la Pirámide Estratégica de la empresa, donde se establecen las áreas funcionales clave para la consecución de los objetivos organizacionales. Para este análisis, se han seleccionado dos áreas fundamentales: Ejecución de Proyectos o Ingeniería y Área Financiera.

Cada una de estas áreas contará con objetivos específicos, políticas estratégicas y procedimientos de implementación que permitirán mejorar la eficiencia operativa, garantizar la calidad en los proyectos y fortalecer la estabilidad financiera de la empresa. A través de este enfoque estructurado, PC Construcciones busca consolidar su ventaja competitiva y generar un crecimiento sostenible en el tiempo.

Elaboración de la pirámide estratégica de la empresa

Figura 1: Pirámide estratégica



Nota: Elaboración propia

Áreas funcionales de la empresa escogidas.

Las áreas escogidas para el presente análisis son las siguientes:

- Área de ejecución de proyectos o de ingeniería
- Área Financiera

Área de ejecución de proyectos o de ingeniería

Objetivos.

Ejecutar proyectos con altos estándares de calidad en la planificación y ejecución.

Ejecutar proyectos con estándares tecnológicos actuales.

Ejecutar proyectos sostenibles en cuanto al cuidado ambiental

Políticas

Política de gestión de calidad

Política de Subcontratistas Certificados

Política de Innovación y Tecnología actual

Política de Renovación de Equipo Caminero

Políticas de sostenibilidad ambiental

Política de concientización ambiental

Estrategias y procedimientos de implementación

Objetivo: Ejecutar proyectos con altos estándares de calidad en la planificación y ejecución.

- **Estrategia:** Establecer procedimientos de control de calidad en las fases de planificación y de construcción

Procedimiento: Diseñar, planificar y ejecutar los proyectos basados en normas constructivas como la NEC-2014 para edificaciones y manuales del MTOP, ETAPA EP para obras viales o de infraestructura pública.

- **Estrategia:** Capacitar a todos los empleados (obreros y personal técnico) en prácticas y estándares de calidad.

Procedimiento: Designar al superintendente de obra la capacitación al personal técnico y obrero en todo lo que conlleve a control de calidad como: toma de muestras de hormigón, compactación de material, pruebas hidrostáticas de presión de tubería, inspección visual de materiales y concluir con documentación y reporte de resultados de control de calidad

- **Estrategia:** Trabajar únicamente con subcontratistas certificados y con experiencia comprobada

Procedimiento: Es inminente la subcontratación en algunos rubros del proyecto es por eso que se deberá exigir subcontratistas que demuestren calidad y experiencia comprobada; con solvencia financiera, personal técnico calificado y obreros capacitados, solicitar pruebas de laboratorio de materiales delicados como hormigón premezclado, acero, asfalto, etc.

Objetivo: Ejecutar proyectos con estándares tecnológicos actuales.

- **Estrategia:** Implementar en la empresa tecnología de planificación y construcción digital.

Procedimiento: Implementar y actualizar los softwares de planificación y construcción dentro de la empresa, tales como Interpro, BIM y Civil3D. Adicionalmente, incorporar herramientas tecnológicas según se requieran en la obra, como niveles y plomadas láser, compactadores con compatrol, entre otros.

- **Estrategia:** Capacitación continua al personal técnico y obreros.

Procedimiento: De acuerdo con la implementación de los softwares mencionados, es imprescindible capacitar al personal técnico. Del mismo modo, para el personal obrero, es necesario capacitarlos en el uso de los nuevos equipos que se vayan adquiriendo. Esta capacitación debe ser continua, ya que el personal obrero suele ser un área con alta rotación.

- **Estrategia:** Renovación constante del equipo caminero y equipo menor que posee la empresa

Procedimiento: Regirse a un periodo máximo de 15 a 20 años para la vida útil de los equipos pesados y equipo menor que posee la empresa, una vez concluido ese tiempo, proceder a su venta y renovación.

Objetivo: Ejecutar proyectos sostenibles en el cuidado ambiental

- **Estrategia:** realizar evaluaciones y planes de manejo ambiental para cada proyecto

Procedimiento: delegar a la Ingeniera Ambiental que labora en la empresa que obligatoriamente implemente un plan de manejo ambiental por cada proyecto, debe realizar inspecciones diarias o semanales para la verificación del cumplimiento del mismo.

- **Estrategia:** fomentar la concientización ambiental entre empleados

Procedimiento: el personal técnico ambiental debe realizar charlas de capacitación y concientización sobre el cuidado ambiental. Estas charlas deben estar incluidas en el plan de manejo ambiental y garantizar su cumplimiento.

- **Estrategia:** Mantenimiento rutinario y chequeo constante de maquinaria y equipo pesado en obra.

Procedimiento: Como parte del cuidado ambiental es necesario el mantenimiento preventivo de la maquinaria pesada y menor de la empresa, con el fin de evitar contaminación excesiva, derrame de aceite o combustible.

Área Financiera

Objetivos.

Generar un control exhaustivo de ingreso y salida de capitales.

Incrementar la liquidez de la empresa

Aumentar la inversión en activos fijos

Políticas

Política de gestión de ingresos y costos

Política de transparencia y reporte financiero

Política de pago a proveedores únicamente los días 15 y 30 de cada mes

Política de pago a proveedores únicamente mediante cheque o transferencia

Política de financiamiento y capitalización para adquisición de activos fijos

Política de renegociación de deuda y gestión de riesgos

Estrategias y procedimientos de implementación

Objetivo: Generar un control exhaustivo de ingreso y salida de capitales.

- **Estrategia:** correcto control de ingresos y egresos de capital de la empresa.

Procedimiento: adicional a estar bien documentado, es obligatorio que todos los egresos que se realicen sean mediante presentación de factura de proveedores, de igual manera especificar los ingresos obtenidos de diferentes proyectos

- **Estrategia:** prohibición de descapitalización de la empresa por parte de los socios.

Procedimiento: queda prohibida la salida de capitales de la empresa para uso personal de los accionistas, este punto deberá ser tratado en la próxima junta ordinaria de socios.

- **Estrategia:** presentación de reportes mensuales

Procedimiento: para una correcta transparencia se propone que al fin de cada mes el gerente y contador provean a los socios un reporte con ingresos y egresos del mes analizado, con el fin de mes a mes ir analizando la situación de la empresa.

Objetivo: Incrementar la liquidez de la empresa

- **Estrategia:** trabajar con proveedores y subcontratistas que proporcionen el mayor crédito financiero en compras y servicios.

Procedimiento: realizar proformas y negociaciones con proveedores, ya que el volumen de compra es alto; es esencial que se abra una línea de crédito a la empresa.

- **Estrategia:** obligación de bancarización en ingresos y compras de la empresa

Procedimiento: toda transacción de más de 100 dólares que realice la empresa deberá ser bancarizada mediante cheque o transferencia; con el fin de llevar un control más exhaustivo de libro de bancos

- **Estrategia:** pagos a proveedores tras presentación de factura

Procedimiento: no se podrá cancelar ningún valor a ningún proveedor que no presente la respectiva factura del servicio o producto entregado.

Objetivo: Aumentar la inversión en activos fijos

- **Estrategia:** desarrollar criterios para la selección y compra de activos.

Procedimiento: es necesario que el gerente desarrolle criterios de selección priorizando la compra de activos que generen de manera más rápida el retorno sobre la inversión.

- **Estrategia:** adquisición de maquinaria y terrenos de venta de oportunidad.

Procedimiento: estar dispuestos a líneas de crédito para la compra y renovación de maquinaria pesada, maquinaria menor, herramientas tecnológicas que aporten al capital activo y productivo de la empresa.

- **Estrategia:** ejecutar un programa de mantenimiento preventivo de activos

Procedimiento: realizar negociaciones y alianzas estratégicas con los principales distribuidores de maquinaria pesada como IASA (CATERPILLAR) para la realización del mantenimiento preventivo de la flota de equipo pesado, de esta manera se prolonga la vida útil, se reduce costos por reparación y aumenta la eficiencia de los activos.

1.3 Integración de Recursos Estratégicos

Para garantizar el éxito del nuevo enfoque estratégico de PC Construcciones Cía. Ltda., es fundamental identificar y fortalecer las áreas funcionales clave dentro de la empresa. Estas áreas han sido seleccionadas en función de su impacto directo en la ejecución de los proyectos, la estabilidad financiera y el posicionamiento en el mercado.

Las áreas funcionales analizadas en este capítulo son:

- Área de Ejecución de Proyectos o Ingeniería
- Área Financiera
- Área de Marketing

Área de ejecución de proyectos o de ingeniería

Gestión de talento humano

Reclutamiento

Utilizar portales de empleo especializados como LinkedIn para publicar ofertas de trabajo.

Realizar alianzas con Universidades para ofrecer programas de pasantías a estudiantes de últimos años de ingeniería, arquitectura y recién graduados.

Fomentar el reclutamiento interno y referencias de empleados actuales.

Selección

Estandarizar el proceso de selección, para poder evaluar a los candidatos de manera igualitaria y objetiva.

Evaluación de capacidades técnicas para el puesto, evaluar experiencia en ejecución de proyectos similares.

Evaluación de habilidades interpersonales, de comunicación, valores.

Motivación

Apreciar y recompensar el buen desempeño y los logros del equipo técnico, más aún cuando lleguen o sobrepasen los cronogramas de obra planteados.

Ofrecer programas de formación y capacitación de softwares de ingeniería y tecnologías en tendencia.

Crear un entorno de trabajo seguro, saludable y agradable para todos los empleados.

Proporcionar horarios de trabajo flexible al menos 1 semana al mes, con el fin de equilibrar la vida laboral y la personal.

Mantener una comunicación clara y abierta entre la gerencia y el personal técnico.

Fomentar el empoderamiento y la responsabilidad para la toma de decisiones.

Promover un trabajo de equipo y colaboración entre todo el personal.

Recursos Materiales, Activos Fijos

Para el área de ejecución de proyectos o ingeniería son necesarios los siguientes activos fijos:

Maquinaria pesada, equipo caminero: excavadoras, retroexcavadoras, minicargador, rodillo.

Maquinaria menor: concreteras, compactadores, demolidores, entre otros.

Instrumentos tecnológicos: computadoras para personal técnico, impresora, estación total, nivel topográfico.

Vehículos: camioneta para Superintendente de Obra, Camión distribuidor de combustible y materiales.

Edificación: oficina compartida entre personal técnico, área de gerencia y financiera.

Terreno: de uso como bodega de materiales.

Recursos No Materiales a implementar:

Sistema de gestión de proyectos: se utiliza Microsoft Project, ayuda a la planificación y seguimiento de proyectos, facilita la asignación y seguimiento de tareas dentro de un proyecto constructivo.

Sistema de creación de presupuestos: se utiliza Interpro, ayuda a la elaboración de presupuestos y análisis de precios unitarios dentro de proyectos de construcción

Sistema de gestión de documentos: es necesario la centralización de documentos, se puede utilizar Google Drive o DropBox

Sistema de softwares de ingeniería: En la actualidad es necesario el uso de softwares CAD y BIM para un eficiente manejo de proyectos de construcción.

Área Financiera.

Gestión de talento humano

Reclutamiento

Utilizar portales de empleo especializados como LinkedIn para publicar ofertas de trabajo.

Realizar alianzas con Universidades para ofrecer programas de pasantías a estudiantes de últimos años de contabilidad y auditoría.

Selección

Estandarizar el proceso de selección, para poder evaluar a los candidatos de manera igualitaria y objetiva.

Evaluación de capacidades técnicas para el puesto, evaluar experiencia en puestos similares.

Evaluación de habilidades interpersonales, de comunicación, valores.

Motivación

Crear un entorno de trabajo seguro, saludable y agradable para todos los empleados.

Proporcionar horarios de trabajo flexible al menos 1 semana al mes, con el fin de equilibrar la vida laboral y la personal.

Recursos Materiales, Activos Fijos

Para el área financiera son necesarios los siguientes activos fijos:

Instrumentos tecnológicos: computadoras para personal, impresora, escáner.

Mobiliario: muebles y enseres de oficina.

Edificación: oficina compartida con el área de ingeniería y gerencia.

Recursos No Materiales a implementar:

Sistema de Planificación de Recursos Empresariales: Se utiliza un software en línea para las ventas y facturación llamado "Dátil". Este software cruza información con inventario, compras y ventas, y genera los reportes necesarios.

Área de Marketing

Gestión de talento humano

Reclutamiento

El marketing de la compañía estará a cargo de empresas externas, por eso nos basaremos en referencias de marcas conocidas.

Utilizar portales de empleo especializados como LinkedIn para publicar ofertas de trabajo.

Selección

Estandarizar el proceso de selección, para poder evaluar a los candidatos de manera igualitaria y objetiva.

Evaluación de capacidades artísticas y creativas para el puesto, evaluar experiencia en desarrollo de marcas similares.

Motivación

Al ser un área subcontratada, es necesario elaborar un contrato de servicios detallado. Este contrato debe especificar claramente las obligaciones y expectativas de cada parte para garantizar la satisfacción de ambas partes.

Recursos Materiales, Activos Fijos

Para el área de marketing son necesarios los siguientes activos fijos:

Instrumentos tecnológicos: computadoras para revisión de los planteamientos de la empresa subcontratada

Mobiliario: muebles y enseres de oficina.

Edificación: oficina compartida con el área de ingeniería, financiera y gerencia.

Recursos No Materiales a implementar:

Sistema de Planificación de Reuniones: al ser un área subcontratada, es necesario planificar varias reuniones con el encargado de marketing. Para ello, se utilizará Google Calendar para definir dichas reuniones.

Recurso Materiales, Activos Intangibles de la Empresa PC Construcciones

Reputación de la Empresa: mantener la reputación de obras de calidad, ejecutadas de manera técnica, y entregada a tiempo.

Marca: establecer una marca fuerte dentro del sector inmobiliario

Alianzas estratégicas: establecer alianzas estratégicas con Arquitectos de renombre para que produzcan el diseño de los proyectos.

Know-How: la empresa tiene la experiencia adquirida en construcción de obras civiles de más de 35 años, lo que representa uno de sus activos intangibles más valiosos. En el sector de la construcción la trayectoria, experiencia y la capacidad técnica constituyen factores clave de diferenciación y confianza, convirtiéndose en una ventaja competitiva altamente atractiva para nuevos proyectos e inversionistas.

1.4 Aplicación de modelo de retención de clientes

Esta sección aborda un modelo integral de retención de clientes, enfocado en cuatro áreas clave: estrategias de captación, repetición de compra, relación y vinculación con el cliente. Se

presentan tácticas como la segmentación del mercado, la optimización de la experiencia del cliente, el uso de marketing digital y presencial, así como incentivos para clientes leales. Asimismo, se destaca la importancia del servicio postventa, el uso estratégico de datos y la creación de experiencias exclusivas que refuercen la conexión con la marca.

Estrategias para Captación de clientes

Segmentación del Mercado: identificar y segmentar el mercado objetivo para dirigir campañas de marketing más efectivas.

Crear un ambiente exclusivo: crear un ambiente exclusivo y acogedor en las oficinas de ventas. En las propiedades en construcción, mantener un lugar ordenado y limpio.

Marketing Digital: utilizar técnicas de marketing digital basados en redes sociales, contratación de influencers y creación de página web.

Marketing Presencial: Participación activa en ferias de construcción para lograr un posicionamiento de marca fuerte, igualmente colocación de vallas publicitarias en zona aledaña al proyecto inmobiliario.

Ofertas y Promociones: Crear ofertas atractivas y promociones para nuevos clientes; como por ejemplo venta de bien inmueble en planos únicamente con anticipo mínimo. Promocionar los showrooms virtuales y presenciales de manera estratégica, llegando a la parte irracional del cliente.

Optimización de la Experiencia del Cliente: Mejorar la experiencia del cliente desde el primer contacto, con la persona encargada de ventas, en showrooms virtuales y presenciales.

Estrategias para Repetición de Compra

Calidad del Producto/Servicio: En conjunto con el área de Ingeniería, asegurar la alta calidad de los productos ofrecidos. Realizar encuestas de satisfacción del cliente y llevar a cabo la reparación o arreglo de cualquier elemento que lo requiera en su vivienda. De igual manera, para el servicio de preventa, venta y postventa, contar con personal capacitado para cada una de estas etapas.

Atención Postventa: Proporcionar un excelente servicio postventa para mantener la satisfacción del cliente. Esto incluye el mantenimiento de hasta un año en sistemas de domotización y portones eléctricos. Además, ofrecer al cliente la opción de diseño de interiores y jardines para su instalación o futura remodelación.

Utilizar datos de clientes: Crear una base de datos de los clientes para actualizar el prototipo de cliente y revisar sus gustos y preferencias, de esta manera realizar una campaña de marketing ajustada a un segmento más real.

Incentivar a clientes existentes: un método será ofrecer recompensar e incentivar a clientes existentes a que recomienden las propiedades a sus amigos y familiares a que realicen una

compra, las recompensas pueden ser créditos para futuras compras, gadgets tecnológicos o mantenimiento de jardines por 1 año.

Experiencias Exclusivas: Invitar a clientes anteriores a lanzamientos de nuevos proyectos inmobiliarios.

Estrategias para Relación

Engagement en Redes Sociales: utilizar las redes sociales para interactuar y crear una comunidad con clientes y futuros clientes.

Eventos y Actividades: organizar eventos y participar en actividades que fortalezcan la relación con los clientes, por ejemplo, ferias de construcción, casas abiertas de casas modelo.

Experiencias Exclusivas: Ofrecer experiencias exclusivas a los clientes que previamente compraron un proyecto, invitándolos al lanzamiento de futuros proyectos inmobiliarios.

Reconocer a los clientes leales: Reconocer y recompensar a los clientes leales por su continuo apoyo a la empresa con detalles que los hagan recordar siempre a la compañía, como presentes de fin de año.

Estrategias para Vinculación

Construir relaciones duraderas: Construir relaciones duraderas con las clientes basadas en la confianza y el respeto mutuo.

Experiencias Exclusivas: Invitar a clientes anteriores a lanzamientos de nuevos proyectos inmobiliarios.

Programas de Embajadores: Convertir a los clientes leales en embajadores de la marca, invitándolos a compartir su experiencia en todo el proceso de compra del inmueble y su vida en la nueva vivienda. Estas experiencias pueden ser compartidas en las redes sociales y la página web de la empresa.

1.5 Aplicación Objetivos Estratégicos

Este capítulo aborda la aplicación de objetivos estratégicos en áreas fundamentales como la participación de mercado, el incremento de ventas, la rentabilidad, el crecimiento, el posicionamiento, la reputación corporativa y la fidelización de clientes. Cada uno de estos objetivos se acompaña de indicadores de medición que permiten evaluar el impacto de las estrategias implementadas y realizar los ajustes necesarios para optimizar los resultados.

Objetivo Estratégico: Participación de Mercado.

Cuota de mercado

Porcentaje de participación en el mercado de viviendas con características similares en comparación con la competencia, puede realizarse semestralmente, es necesario realizar investigación con respecto a la competencia.

Número de nuevos proyectos

Número de nuevos proyectos o desarrollos inmobiliarios lanzados en mercados geográficos dentro del Azuay, la medición deberá ser anual.

Tasa de crecimiento de clientes

Porcentaje de aumento en el número de clientes adquiridos en un periodo determinado, la medición deberá ser semestral o anual.

Objetivo Estratégico: Incremento de ventas

Tasa de crecimiento de ventas

Medición de ventas de inmuebles en comparación con el año o semestre anterior.

Valor promedio de venta

Promedio de ingresos por venta de cada vivienda, medición mensual. Este valor puede ser variable ya que si existiese mucha demanda por el proyecto; es necesario ajustarle el precio de venta para obtener un margen de beneficio mayor.

Tasa de crecimiento de clientes potenciales

Medición de clientes potenciales generados; que se convierten en un futuro cercano en ventas efectivas, la medición deberá ser trimestral.

Objetivo Estratégico: Rentabilidad

Margen de beneficio neto

Porcentaje de utilidad neta obtenida en relación a los ingresos totales, medición exhaustiva y realización semestral o anual.

Retorno sobre la Inversión (ROI)

Medición entre los ingresos generados y la inversión realizada en todo el proyecto de construcción, medición anual

Costo de Vivienda Unitaria

Medición de costos incurridos en la construcción de cada unidad de vivienda, verificación trimestral para el control y correcciones necesarias.

Objetivo Estratégico: Crecimiento

Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR)

Tasa de crecimiento anual compuesta de los ingresos y/o número de proyectos durante un periodo específico, medición anual

Número de Nuevos Empleados

Incremento en el número de empleados contratados para nuevos proyectos y expansiones, medición semestral.

Inversión en nuevos proyectos

Cantidad de capital invertido en nuevos proyectos y expansiones de la compañía, medición anual.

Objetivo Estratégico: Posicionamiento

Reconocimiento de Marca

Nivel de reconocimiento de la marca entre el público objetivo, medido a través de encuestas y estudios de mercado, medición anual.

Sentimiento de Marca

Percepción general y sentimiento de los clientes hacia la marca, evaluado a través de análisis de redes sociales y encuestas.

Publicaciones y Premios

Menciones en publicaciones de revistas de ingeniería y arquitectura, incurrir a obtener premios de la industria de la construcción y bienes raíces.

Objetivo Estratégico: Reputación Corporativa

Tasa de resolución de problemas

Porcentaje de problemas o quejas de clientes solucionados satisfactoriamente, medición mensual.

Calificación en Redes Sociales

Verificación de reseñas y comentarios en redes sociales y pagina web, medición mensual.

Ética e identidad empresarial

Medición y percepción de clientes, percibir si el cliente está satisfecho con la calidad y productos ofrecidos / entregados.

Objetivo Estratégico: Desarrollo de Marca

Alcance y Engagement en Redes Sociales

Número de seguidores y nivel de engagement (likes, comentarios, compartidos) en redes sociales y pagina web, medición trimestral.

Encuestas de satisfacción

Encuestas de satisfacción en procesos de preventa, venta y postventa, medición trimestral.

Valor de marca

Evaluación tentativa del valor de la marca en el mercado local, ciudad y provincia.

Objetivo Estratégico: Desarrollo de Productos

Tiempo de desarrollo de proyecto

Medición de tiempo desde la concepción de la idea hasta la elaboración del anteproyecto; medición desde diseño definitivo hasta el comienzo del proyecto inmobiliario y por último medición y control de plazos en la parte constructiva del proyecto.

Nuevos proyectos de éxito

Porcentaje de nuevos proyectos que alcanzan sus objetivos de ventas y aceptación en el mercado y segmento planteado.

Inversión en Investigación y Desarrollo

Medición de capital invertido en investigación de tendencias de viviendas, ubicación de terrenos y su costo de planificación y diseño para proceder con la ejecución.

Objetivo Estratégico: Crear Valor

Valor percibido por el cliente

Nivel de satisfacción y percepción de valor por parte de los clientes, evaluado a través de encuestas, una vez culminada la compra.

Margen Bruto

Medición de utilidad bruta, realizada por vivienda unitaria y por proyecto inmobiliario global, medición anual.

Tasa de retención de clientes

Porcentaje de clientes que recomiendan a sus amigos o familiares la compañía o los proyectos inmobiliarios, medición trimestral.

Objetivo Estratégico: Fidelización

Tasa de retención de clientes

Porcentaje de clientes que recomiendan a sus amigos o familiares la compañía o los proyectos inmobiliarios, medición trimestral.

Tasa de satisfacción de cliente

Porcentaje de clientes satisfechos con la vivienda ofrecida y entregada, medición una vez culminada el proceso de venta.

Engagement en redes sociales

Porcentaje de interacción, buenos comentarios y referencias en redes sociales y pagina web, medición trimestral.

1.6 Entorno Empresarial

El análisis del entorno empresarial considerará los siguientes aspectos clave: económico, político, social, cultural, tecnológico, ambiental y laboral. Cada uno de estos factores será examinado para identificar sus impactos positivos y negativos, así como las oportunidades y amenazas que puedan surgir. Este enfoque integral permitirá a la empresa anticipar desafíos, aprovechar oportunidades y desarrollar estrategias efectivas para posicionarse competitivamente en el mercado inmobiliario.

Este análisis integral proporcionará una visión clara del entorno empresarial y permitirá definir estrategias que posicionen a la empresa de manera competitiva en el mercado inmobiliario de Cuenca y la provincia del Azuay.

Entorno Tecnológico

En este mundo tan competitivo y tecnológico, debemos apalancarnos en la tecnología como una ventaja.

Es necesaria la implementación de softwares BIM y de Project Management para la ejecución y control de proyectos, ya que mejoran la eficiencia, los tiempos de entrega y calidad.

Hay un creciente interés en viviendas inteligentes y automatizadas. Como se verificó en los dos tipos de viviendas que planeamos ejecutar, implementaremos una domotización completa.

En cuanto a maquinaria pesada y menor, la compañía cuenta con un stock de equipo caminero disponible para la ejecución del proyecto, lo que reducirá los costos de alquiler.

La única desventaja de la implementación de softwares y de viviendas inteligentes es la necesidad de un mantenimiento y actualización rutinarios.

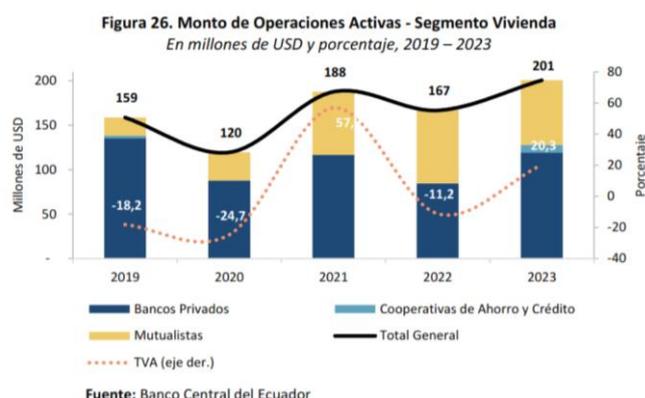
Entorno Económico.

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, en su "Informe de Evolución de Monto de Operaciones Activas" emitido en mayo de 2024, se identifican dos segmentos clave que nos proporcionan información relevante. El primero corresponde al segmento inmobiliario, que en el año 2023 registró operaciones crediticias (excluyendo el BIESS) por un total de 966 millones de dólares, distribuidos en 11,454 transacciones.

Figura 2: Transacciones crediticias – Segmento Inmobiliario

Nota: Obtenido de Informe de Evolución de monto de operaciones activas 2024, Banco Central del Ecuador.

El segundo segmento es el de Viviendas de Interés Social y Público, que acumuló operaciones por 201 millones de dólares en el año 2023. De este monto, el 54.1% fue destinado a viviendas de interés público y el 45.9% a viviendas de interés social, con un total de 2,666 transacciones. Además, se observó un incremento del 6.1% en el número de operaciones en comparación con el año 2022.

Figura 3: Transacciones crediticias – Segmento Vivienda

Nota: Obtenido de Informe de Evolución de monto de operaciones activas 2024, Banco Central del Ecuador.

Esta información del Banco Central concuerda con el Boletín de Estadísticas de Edificaciones (ESED) 2023 del INEC, emitido en junio de 2024. Aunque después de la pandemia hubo un aumento en la construcción de viviendas a nivel nacional, el año 2023 registró una caída del 13.0% en comparación con el año 2022. Este descenso general en la actividad constructora refleja una recesión en el sector, lo que plantea desafíos para las empresas que buscan innovar en el mercado.

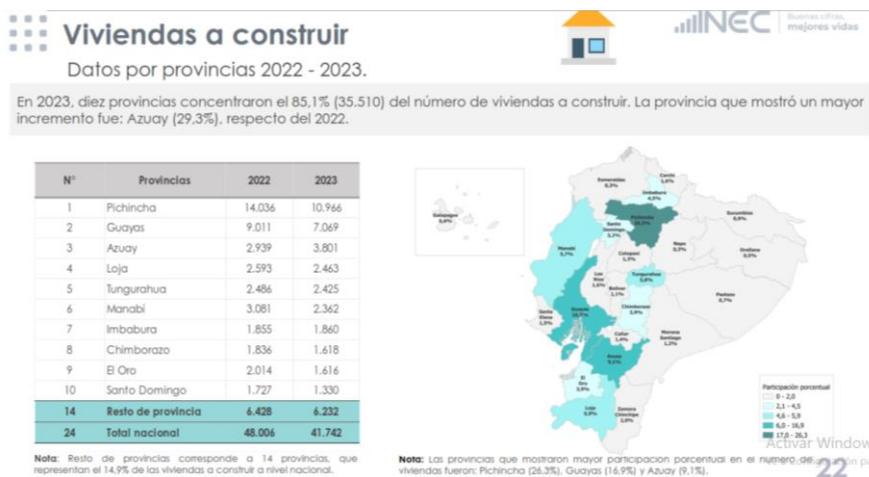
Figura 4: Datos históricos de viviendas a construir años 2014 - 2023



Nota: Obtenido de Estadísticas de Edificaciones (ESED) 2023, INEC

Como punto optimista, la provincia de Azuay es la única provincia que mostró un incremento considerable en la construcción de viviendas, con un aumento del 29.3 % en relación al año 2022.

Figura 5: Datos por provincias de viviendas a construir años 2022 - 2023



Nota: Obtenido de Estadísticas de Edificaciones (ESED) 2023, INEC

De igual manera en la ciudad de Cuenca se ve un incremento positivo en viviendas a construir para el año 2023.

Figura 6: Datos por cantones de viviendas a construir años 2022 - 2023

Nota: Obtenido de Estadísticas de Edificaciones (ESED) 2023, INEC

De acuerdo con el análisis de los últimos años, a nivel nacional se evidencia una recesión económica en el sector de la construcción, lo que representa una adversidad constante en el ámbito donde la empresa desea innovar.

Como punto a favor, en la ciudad de Cuenca, esta recesión no ha afectado significativamente. La construcción de viviendas se ha mantenido constante, lo que indica que la oferta y demanda siguen estables. Sin embargo, enfrentamos una fuerte competencia en el sector

Entorno Político.

Puntos importantes en un entorno político positivo:

Estabilidad política: La estabilidad política en el país favorece la realización de proyectos de infraestructura. Evitar golpes de estado y caídas de gobierno.

Políticas públicas y trámites municipales: procedimientos ágiles para la obtención de permisos de construcción y la aprobación de diseños.

Los puntos negativos que hay que considerar son los siguientes:

Conflictos y cambios regulatorios: en Ecuador, vivimos en una constante lucha política, con frecuentes cambios en las regulaciones y paros sociales, que afectan los costos operativos y de materiales.

Inestabilidad política: la inestabilidad política pasajera puede retrasar o incluso cancelar proyectos.

Entorno social y cultural

Dentro del entorno social y cultural, es importante destacar que la población en Ecuador mantiene una fuerte cultura de propiedad de vivienda, lo que impulsa la compra de inmuebles.

Además, como se observó en el entorno económico, la ciudad de Cuenca sigue mostrando un aumento en la oferta y demanda de viviendas. Las estadísticas de los últimos años revelan que en Cuenca se están construyendo casas más grandes, lo que es alentador para nosotros como empresa, ya que nuestros tipos de viviendas están bien alineados con esta tendencia del mercado.

Figura 7: Datos metros cuadrados por viviendas año 2023



Nota: Obtenido de Estadísticas de Edificaciones (ESED) 2023, INEC

Como punto adicional en la ciudad de Cuenca es el lugar donde más habitaciones se cuenta dentro de la vivienda.

Figura 8: Número de cuartos por vivienda año 2023



Nota: Obtenido de Estadísticas de Edificaciones (ESED) 2023, INEC

Después de analizar estos resultados, podemos confirmar que en la ciudad de Cuenca se observa una preferencia socio-cultural por viviendas amplias, cómodas y con un mínimo de tres habitaciones. Esto se alinea perfectamente con nuestras viviendas tipo que se plantea construir.

Entorno ambiental y laboral

En el país, el manejo ambiental y laboral es un tema en constante crecimiento. Recientemente, se han realizado referéndums respecto a la explotación en el Yasuní y a reformas laborales. Es por esto que como política de la empresa; siempre se cumple con todos los parámetros ambientales y laborales exigidos por gobiernos locales y gobierno central.

Dentro de la empresa existe una creciente conciencia ambiental, ejecutando proyectos sostenibles y con reparaciones ambientales directas en cada proyecto a ejecutarse. Es obligación de la empresa presentar un plan de manejo ambiental y cumplirlo estrictamente.

En el ámbito laboral, la empresa cuenta con un reglamento de Higiene y Seguridad, “este reglamento norma todas las disposiciones, obligaciones y políticas que deben ser cumplidas por todos los trabajadores, clientes y proveedores dentro de las zonas de trabajo.”(REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD PC CONSTRUCCIONES PCCONST CIA LTDA, 2024 Ing. Ambiental Marisol Marín)

CAPITULO 2: PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Plan de Negocios

El Modelo de Negocios CANVAS representa una herramienta estratégica clave para estructurar de manera clara, visual y coherente los elementos esenciales que sustentan el funcionamiento de PC Construcciones Cía. Ltda. en su incursión en el sector inmobiliario privado. Este modelo permite alinear las capacidades internas de la empresa con las necesidades del mercado objetivo, optimizando así la propuesta de valor y la gestión operativa.

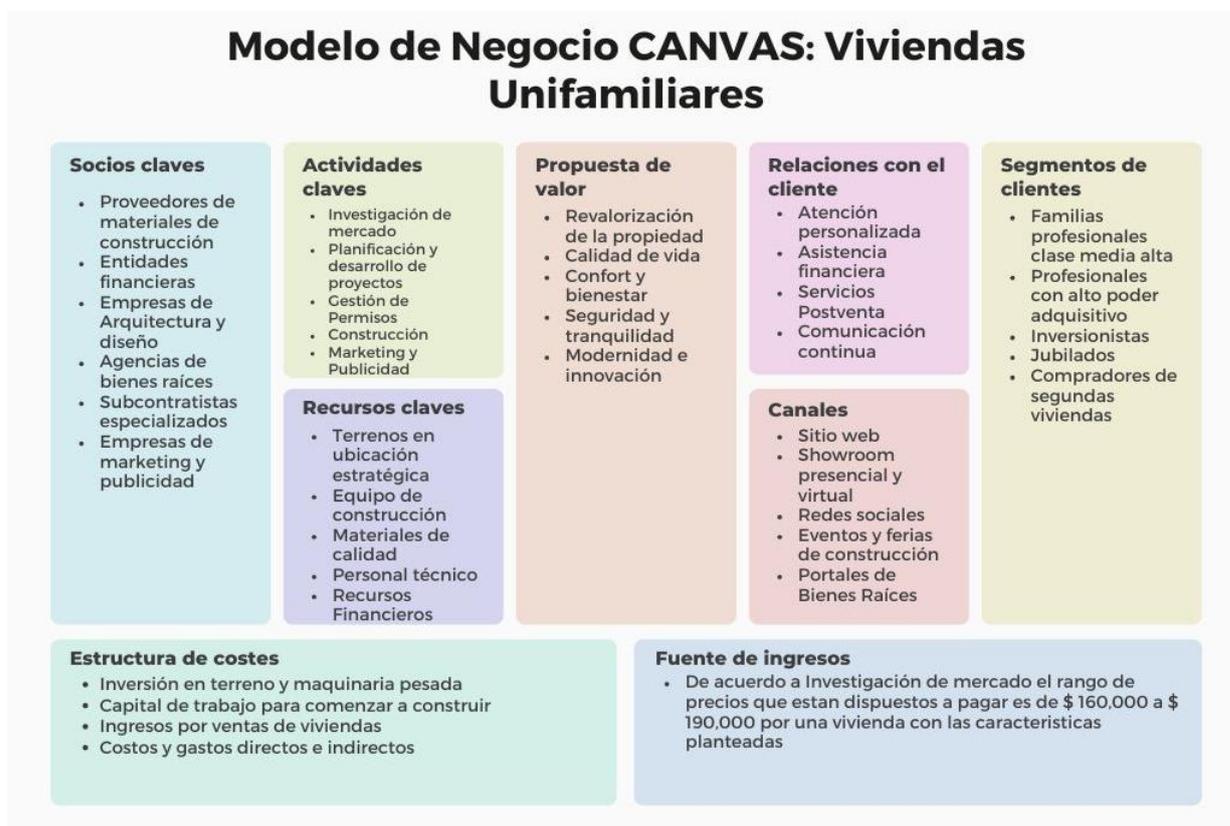
En este capítulo se justifican y detallan los nueve bloques fundamentales del CANVAS, los cuales abarcan: socios clave, actividades clave, propuesta de valor, relación con clientes, segmentos de clientes, recursos clave, canales, estructura de costos y fuentes de ingresos. Cada componente ha sido desarrollado considerando las particularidades del negocio, las tendencias del mercado, las características del público objetivo y los recursos disponibles.

La implementación de este modelo no solo servirá como hoja de ruta para el desarrollo y comercialización del proyecto inmobiliario, sino que también facilitará la toma de decisiones

estratégicas, asegurará la viabilidad financiera del negocio y contribuirá al posicionamiento competitivo de la empresa en el sector de viviendas unifamiliares de alta calidad.

Elaboración del Modelo de Negocios CANVAS

Figura 9: Modelo de negocios CANVAS



Nota: Elaboración propia.

Justificación del Modelo de Negocios CANVAS

Socios Clave.

Proveedores de Materiales de Construcción

Empresas que suministren materiales de construcción esenciales como cemento, acero, madera, cerámica y otros acabados. Establecer acuerdos de suministro a precios competitivos puede ayudar a reducir costos y asegurar la calidad.

Entidades Financieras

Bancos o cooperativas que puedan ofrecer financiamiento a la empresa para el desarrollo del proyecto, así como facilidades de crédito a los clientes finales. Estos acuerdos pueden hacer más accesible la compra de viviendas y atraer a más compradores.

Agencias de Bienes Raíces

Colaborar con inmobiliarias locales permite aprovechar sus redes de contactos y conocimientos del mercado, facilitando la promoción y venta de las propiedades de manera efectiva.

Empresas de Arquitectura y Diseño

Asociarse con firmas de arquitectura para desarrollar diseños atractivos y funcionales que se adapten a las tendencias del mercado y a las preferencias locales.

Subcontratistas Especializados

Empresas o individuos especializados en áreas como instalación eléctrica, fontanería, carpintería y acabados interiores. Contar con proveedores confiables en estas áreas asegura la calidad y eficiencia en la construcción.

Empresas de Publicidad y Marketing

Aliarse con agencias de marketing para realizar campañas efectivas, tanto en medios digitales como en medios tradicionales, ayuda a incrementar la visibilidad del proyecto y captar clientes interesados en la compra de viviendas.

Proveedores de Tecnología y Seguridad

Empresas que ofrezcan tecnología avanzada para la domotización de viviendas, a precios competitivos y de alta calidad, con el fin de ofrecer a los clientes viviendas inteligentes equipadas también con sistemas de seguridad, cámaras y alarmas.

Estas alianzas estratégicas fortalecen la propuesta de valor, mejoran la eficiencia operativa y permiten ofrecer un producto más atractivo al mercado.

Actividades Clave.

Investigación de Mercado y Análisis de Preferencias del Cliente

Se ha realizado una investigación de mercado mediante grupos focales e investigación en fuentes secundarias para conocer las preferencias del segmento al cual se está apuntando.

Planificación y Desarrollo de Proyectos

Llevar a cabo un diseño arquitectónico y estructural detallado que cumpla con los estándares de alta calidad.

Planificar cada etapa del proyecto, incluyendo presupuestos, cronogramas de obra, diagrama de Gantt y ruta crítica conjuntamente con los recursos necesarios, para asegurar que se ejecuten dentro de los plazos y costos estimados.

Gestión de Permisos y Cumplimiento Normativo

Gestionar los permisos de construcción y asegurar el cumplimiento de las normativas locales de construcción y urbanización.

Selección y Compra de Terrenos en Ubicaciones Estratégicas

Identificar y adquirir terrenos en zonas de alta expansión con potencial de revalorización, lo que aumenta el valor percibido de las viviendas.

Evaluar el acceso a servicios básicos, infraestructura y seguridad de la zona, alineándose con las expectativas de los clientes.

Construcción de Viviendas de Alta Calidad

Ejecutar el proceso de construcción con altos estándares, utilizando materiales duraderos y mano de obra calificada para asegurar la calidad estructural y estética.

Supervisar cada etapa de la construcción, desde la cimentación hasta los acabados finales, para garantizar un resultado que cumpla con la propuesta de valor.

Marketing y Promoción de las Propiedades

Diseñar y ejecutar campañas de marketing orientadas al público objetivo, utilizando canales digitales.

Organizar visitas, tours virtuales y eventos de presentación o exposiciones en ferias de la construcción para atraer a potenciales compradores y generar interés en el proyecto.

Gestión de Relación con el Cliente

Ofrecer una atención personalizada durante el proceso de venta, asegurando que cada cliente reciba la información y el apoyo necesarios.

Proporcionar servicios postventa, como mantenimiento inicial o apoyo con garantías, para asegurar la satisfacción del cliente y fomentar recomendaciones.

Gestión Financiera y de Costos del Proyecto

Controlar los costos operativos y de construcción para asegurar la rentabilidad de cada proyecto.

Gestionar el flujo de caja, créditos, y financiamientos, tanto propios como de los clientes, para asegurar la estabilidad financiera y la viabilidad del negocio.

Monitoreo y Evaluación de la Calidad

Realizar inspecciones de calidad en cada fase de construcción, sobre todo en materiales imprescindibles para la duración de la vivienda como por ejemplo pruebas en hormigón y acero.

Mantener registros detallados y asegurarse de que todos los procesos cumplan con los estándares establecidos, promoviendo la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

Estas actividades son fundamentales para la operación eficiente de la empresa y para ofrecer una propuesta de valor atractiva y diferenciada en el mercado de viviendas unifamiliares de alta calidad.

Propuesta de Valor

El valor de nuestro producto se manifiesta en tres dimensiones clave: económico, funcional y experiencial. Cada uno de estos aspectos contribuye a una propuesta de valor integral que distingue a nuestras propiedades en el mercado.

A continuación, exploraremos en detalle cada uno de estos valores que hacen de nuestras propiedades una elección superior en el mercado inmobiliario.

Valor económico:

- Revalorización de la propiedad: Ubicación en sectores estratégicos de alta expansión y alta calidad en construcción y materiales
- Inversión segura: inversión sólida y confiable

Valor Funcional:

- Calidad de vida: Viviendas diseñadas para maximizar el confort y la funcionalidad diaria.
- Sostenibilidad: Uso de prácticas y materiales que benefician el medio ambiente

Valor experiencial:

- Confort y bienestar: Espacios bien diseñados que proporcionan una vida cómoda
- Seguridad y tranquilidad: Implementación de sistemas de seguridad, zonas a construir con bajos niveles de delincuencia
- Modernidad e Innovación: experiencia de vivir en un hogar moderno y vanguardista que cumple con las exigencias de los clientes

La propuesta de valor para este negocio se centra en la combinación de calidad, diseño exclusivo, seguridad y sostenibilidad, cumpliendo tanto con las aspiraciones de estatus y

estilo de vida de los clientes como con sus necesidades prácticas de confort, seguridad y una inversión rentable.

Relación con Clientes

La Relación con los Clientes en un negocio de construcción de viviendas unifamiliares de alta calidad, dirigido a un público de clase media y media alta, debe enfocarse en construir confianza, ofrecer una experiencia personalizada y brindar soporte durante y después de la compra. A continuación, se detallan los elementos clave de esta relación:

Atención Personalizada

La compra de una vivienda de alta gama es una decisión importante por lo que requiere un acompañamiento cercano. La empresa debería asignar asesores de ventas dedicados que acompañen al cliente durante todo el proceso de compra.

Generar una relación de confianza y mostrar una atención al detalle que refuerce el valor de la marca. La atención personalizada permite resolver dudas y adaptar el proceso a las necesidades específicas del cliente.

Asistencia Financiera y Facilitación de Trámites

Ofrecer apoyo con el financiamiento directo y la gestión de trámites financieros ayuda a que los clientes tengan una experiencia de compra sin complicaciones. La empresa puede brindar opciones de crédito directo o asesoría para acceder a financiamiento externo.

Servicios Postventa y Garantías

Una vez entregada la propiedad, ofrecer servicios de postventa, como mantenimiento inicial de los accesorios de vivienda inteligente y soporte técnico. Además, proporcionar una garantía de calidad para el inmueble y sus instalaciones refuerza la confianza del cliente.

Canales de Comunicación Continuos

Establecer canales de comunicación abiertos y constantes para resolver dudas, brindar actualizaciones sobre el proyecto (en caso de ventas en preventa) o atender necesidades adicionales. Esto puede incluir atención por teléfono, correo electrónico y redes sociales

Exclusividad y Experiencia VIP

Crear una experiencia de compra exclusiva y única para los clientes de alto nivel, como invitaciones a eventos privados, asesorías de diseño interior personalizadas.

La relación con los clientes debe centrarse en crear confianza, ofrecer un acompañamiento cercano y garantizar una experiencia de lujo antes, durante y después de la compra. Este enfoque no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también fortalece la reputación de la empresa en el segmento de alta gama y facilita futuras ventas a través de recomendaciones.

Segmentos de Clientes

Familias Profesionales de Clase Media - Alta

Familias formadas por profesionales exitosos (ej. médicos, abogados, empresarios) que buscan una vivienda cómoda y segura para vivir con sus hijos.

Prefieren ubicaciones seguras, con acceso a servicios y que ofrezcan una buena calidad de vida. Buscan propiedades que sean una inversión estable y ofrezcan confort y espacios amplios.

Inversionistas de Alto Poder Adquisitivo

Individuos o empresas que compran propiedades como parte de una estrategia de inversión, interesados en zonas de alta expansión y en propiedades que se revaloricen con el tiempo.

Se centran en la revalorización del inmueble, la rentabilidad y la estabilidad de la inversión. Buscan viviendas en zonas de expansión que aseguren un retorno a largo plazo.

Profesionales con Alto Poder Adquisitivo

Profesionales con ingresos altos que buscan su primera vivienda o una segunda propiedad en un área de prestigio. Este grupo incluye emprendedores y ejecutivos con un estilo de vida moderno.

Buscan viviendas de diseño contemporáneo, funcionales y bien ubicadas. Valorán la sostenibilidad y las características modernas, como la eficiencia energética y la tecnología integrada.

Personas en Edad de Jubilación o Prejubilación

Personas de alto poder adquisitivo que están planeando su retiro y desean una vivienda en una zona tranquila, segura y de alta calidad para disfrutar de su retiro con comodidad.

Prefieren viviendas en entornos seguros y cómodos, con diseño accesible y áreas de descanso. También buscan propiedades que se valoricen y sean una inversión segura.

Compradores de Segundas Viviendas

Clientes que buscan una segunda vivienda como casa de vacaciones o retiro, interesados en áreas de expansión y en un ambiente seguro y exclusivo.

Valoran las ubicaciones en crecimiento, la revalorización de la propiedad y las características de lujo que permitan disfrutar de una experiencia de calidad en una segunda residencia.

Estos segmentos de clientes comparten la necesidad de viviendas exclusivas, seguras y de alta calidad que ofrezcan comodidad, revalorización de su inversión, y un estatus adecuado a sus expectativas. El negocio puede dirigirse a cada segmento mediante estrategias de

marketing personalizadas y ajustando la oferta de valor para cumplir con los requisitos específicos de cada grupo.

Recursos Clave

Para una empresa de construcción de viviendas unifamiliares de alta calidad orientada a un público de clase alta, los Recursos Clave son los activos esenciales que le permiten diseñar, construir y comercializar propiedades que cumplan con altos estándares. A continuación, se detallan los recursos clave necesarios para operar y competir en este mercado:

Terrenos en Ubicaciones Estratégicas

La selección de terrenos en zonas de alta expansión y revalorización es fundamental para atraer a clientes que buscan una inversión segura y de calidad.

Estos terrenos son clave para la propuesta de valor, ya que ofrecen acceso a áreas seguras, bien ubicadas y con potencial de crecimiento.

Equipo de Construcción y Maquinaria Pesada

Para construir viviendas de alta calidad, es necesario contar con maquinaria y equipo adecuado, como excavadoras, maquinaria menor y herramientas especializadas que aseguren eficiencia y precisión.

La empresa actualmente cuenta con maquinaria y equipo caminero lo que permitiría ejecutar los proyectos de manera eficiente y cumplir con los plazos de entrega sin sacrificar la calidad de la construcción.

Materiales de Alta Calidad y Proveedores de Confianza

Los materiales de construcción deben ser de alta calidad y suministrados por proveedores confiables que garanticen su durabilidad y resistencia.

Los materiales de primera calidad son esenciales para cumplir con los estándares de construcción y satisfacer las expectativas de los clientes.

Personal Técnico y Profesional Capacitado

Un equipo de arquitectos, ingenieros, diseñadores y obreros calificados es vital para garantizar que cada fase del proyecto se realice con precisión y profesionalismo.

Tecnología y Software de Diseño y Planificación

Herramientas de software de arquitectura y construcción, como AutoCAD, Revit y software de gestión de proyectos, son esenciales para el diseño eficiente y la planificación de las viviendas.

Recursos Financieros

Capital de trabajo para financiar el desarrollo de los proyectos y cubrir los costos de construcción, marketing y operaciones hasta la venta de las propiedades.

Canales

Sitio Web

Un sitio web profesional y optimizado para el negocio inmobiliario que ofrezca información detallada sobre los proyectos, características de las propiedades y permita el contacto directo con la empresa.

Showroom Virtual y Visitas 360°

Utilizar tecnología de realidad virtual para ofrecer un showroom en línea donde los clientes puedan hacer un recorrido virtual de las propiedades.

Un showroom virtual permite a los clientes visualizar los espacios, detalles de diseño y acabados de la vivienda sin necesidad de desplazarse, lo que es una ventaja especialmente atractiva para clientes ocupados o fuera de la ciudad.

Redes Sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn)

Plataformas donde se pueden compartir imágenes, videos y actualizaciones de los proyectos para atraer y captar la atención de clientes potenciales.

Las redes sociales permiten construir una presencia de marca, promover el estilo de vida que las propiedades ofrecen, y alcanzar a una audiencia amplia.

Portales de Bienes Raíces y Agencias Inmobiliarias

Publicar los proyectos en portales de Bienes Raíces permite alcanzar a un público ya interesado en el mercado inmobiliario, generando visibilidad entre compradores potenciales que buscan propiedades de alta gama.

Eventos de Presentación y Lanzamiento

Organización de eventos privados para el lanzamiento de nuevos proyectos donde se invite a clientes potenciales, inversionistas y socios estratégicos a conocer el proyecto en detalle.

Estos eventos son una excelente oportunidad para presentar las propiedades en un ambiente exclusivo y construir una experiencia de networking.

Ferias y Exposiciones Inmobiliarias o de la Construcción

Participación en ferias de la construcción donde se presentan los proyectos a potenciales clientes.

Estos eventos permiten presentar las viviendas a un público que ya está interesado en comprar o invertir en propiedades, incrementando la posibilidad de captar clientes interesados en el segmento propuesto.

Estos canales combinan tanto el alcance digital como la experiencia personalizada, permitiendo a la empresa presentar su propuesta de valor de manera exclusiva, conveniente y altamente visible para el cliente objetivo. La estrategia multicanal ayuda a construir una relación sólida con el cliente desde la primera interacción hasta el cierre de la venta.

Estructura de Costos

Para la estructura de costos se ha definido todo lo que conlleva al costo de terreno, costo de construcción de viviendas, marketing y gastos administrativos. Los mismos están detallados en el capítulo de Gerencia Financiera.

Fuente de Ingresos

La única fuente de ingresos de este modelo de negocio será la venta de las viviendas construidas. Dentro del capítulo de Gerencia Financiera se plantea y elabora de manera definitiva los ingresos y egresos a tomar en cuenta, se detalla en el capítulo Gerencia Financiera.

2.2 Investigación de mercado

Para que PC Construcciones Cía. Ltda. pueda incursionar con éxito en el mercado inmobiliario, es imprescindible comprender a profundidad la dinámica de la demanda, las preferencias del consumidor y la rentabilidad proyectada del proyecto. Este capítulo desarrolla una investigación de mercado que respalda la toma de decisiones estratégicas para la diversificación empresarial hacia la construcción de viviendas unifamiliares en la ciudad de Cuenca.

Objetivos para la investigación:

Determinar la demanda de viviendas unifamiliares en la ciudad de Cuenca.

Identificar los atributos y preferencias en el sector de edificaciones residenciales.

Determinar la rentabilidad esperada del proyecto inmobiliario.

Resumen de la investigación.

La investigación de mercados realizada para evaluar la factibilidad y el plan de negocios del proyecto inmobiliario de PC Construcciones Cía. Ltda. se enfocó en analizar la demanda de viviendas unifamiliares en Cuenca, identificar las preferencias del mercado residencial y evaluar la rentabilidad del proyecto. El estudio integró una revisión de fuentes secundarias y entrevistas a grupos focales conformados por personas representativas del segmento objetivo. Los datos obtenidos a partir de las fuentes secundarias indicaron un crecimiento significativo en la construcción de viviendas en Cuenca durante el año 2023. Además, las

entrevistas con los grupos focales proporcionaron información detallada sobre los gustos y preferencias del mercado, así como un rango de precios que los potenciales compradores estarían dispuestos a pagar por viviendas con las características que la empresa planea ofrecer.

Introducción.

La presente investigación tiene los siguientes objetivos:

- Determinar la demanda de viviendas unifamiliares en la ciudad de Cuenca.
- Identificar los atributos y preferencias en el sector de edificaciones residenciales.
- Evaluar la rentabilidad esperada del proyecto inmobiliario.

Para alcanzar estos objetivos, la investigación se centró en dos aspectos. Primero, se realizó una revisión de fuentes secundarias, utilizando informes del Banco Central del Ecuador y el INEC. En segundo lugar, se llevaron a cabo tres sesiones de grupos focales (focus groups) con personas que representan al segmento de mercado propuesto.

Metodología.

La metodología empleada en esta investigación fue la siguiente:

- Investigación en fuentes secundarias: Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de información proveniente de fuentes confiables, como el Banco Central del Ecuador y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
- Entrevistas en grupos focales: Se realizaron tres sesiones de grupos focales, cada una con 6 a 7 participantes, seleccionados para que correspondieran lo más posible al perfil del segmento de mercado propuesto en el proyecto.

Investigación en Fuentes Secundarias.

La investigación de fuentes secundarias ha sido desarrollada detalladamente en el Capítulo 1, en el apartado del análisis del entorno económico y social. En dicha sección se presenta el comportamiento reciente del mercado inmobiliario en la ciudad de Cuenca y la provincia del Azuay, incluyendo datos clave del Banco Central del Ecuador y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Esta información ha servido como base fundamental para estructurar el modelo de negocio, identificar la demanda potencial y establecer las estrategias de posicionamiento de este proyecto inmobiliario. Por tal motivo, en este capítulo se profundiza únicamente en la investigación de carácter cualitativo a través de grupos focales, cuyos resultados complementan y validan los hallazgos previos.

Es preciso destacar que, como aspectos claves de la investigación en fuentes secundarias se obtuvo que, el análisis de los datos sugiere que en Cuenca existe una preferencia socio-cultural por viviendas amplias y cómodas, con al menos tres habitaciones. Esta tendencia concuerda con los modelos de vivienda que nuestra empresa planea desarrollar, lo que refuerza la viabilidad de nuestro proyecto inmobiliario en esta ciudad.

El análisis realizado con base en los datos del Banco Central del Ecuador y el Boletín de Estadísticas de Edificaciones del INEC destaca una clara oportunidad en el mercado inmobiliario de Cuenca. A pesar de la recesión en el sector a nivel nacional, la provincia de Azuay, y particularmente Cuenca, han mostrado un crecimiento significativo en la construcción de viviendas, lo que indica una demanda estable y una resiliencia notable frente a las tendencias negativas observadas en otras regiones.

El segmento de mercado en Cuenca se inclina hacia viviendas amplias y bien diseñadas, con mayor número de metros cuadrados y al menos tres habitaciones, lo que coincide con las preferencias socio-culturales locales. Este comportamiento de mercado es alentador para PC Construcciones Cía. Ltda., ya que se alinea perfectamente con los tipos de viviendas que la empresa planea desarrollar.

En conclusión, el mercado inmobiliario en Cuenca no solo es estable sino también prometedor para nuevas inversiones. Los indicadores sugieren que la estrategia de diversificación hacia la construcción de viviendas unifamiliares no solo es viable, sino que tiene el potencial de ser altamente rentable, siempre que se prioricen las preferencias de los consumidores locales en cuanto a diseño, tamaño y calidad de las viviendas.

Entrevistas en Grupos Focales

A continuación, se presenta el cuestionario empleado en las entrevistas de Grupos Focales, como se explicó anteriormente; se realizaron 3 sesiones de entrevistas de 6 a 7 personas adaptadas al segmento propuesto.

Introducción:

1. Presentación personal y objetivos del focus group:
 - Explicar brevemente el propósito del estudio y cómo se utilizarán las opiniones compartidas.
 - Asegurar la confidencialidad de las respuestas y explicar que serán utilizadas únicamente en la investigación del proyecto.
2. Focus Group enfocado a un segmento de la población que no tiene vivienda propia.

Preguntas de apertura:

3. ¿Qué opinan sobre el mercado inmobiliario actual en la ciudad (precios, oferta, demanda)?
4. ¿Qué les motivaría a adquirir una vivienda en el futuro?

Preguntas exploratorias sobre preferencias:

5. ¿Cuáles son los factores más importantes que consideran al momento de comprar una vivienda (ubicación, tamaño, precio, diseño, etc.)?
6. ¿Qué tipo de vivienda preferiría adquirir: unifamiliar, multifamiliar, departamentos, ¿casas en condominios o urbanización privada etc.?
7. ¿Qué características adicionales valoran en una vivienda (espacios verdes, áreas comunes, seguridad, accesibilidad, etc.)?

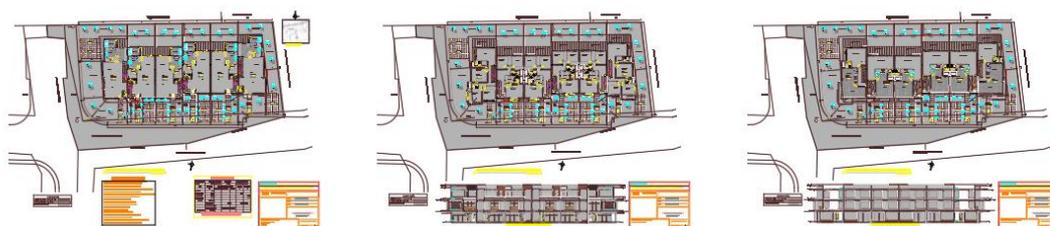
Preguntas sobre percepción del sector residencial:

8. ¿Cuáles creen que son los mayores desafíos al momento de adquirir una vivienda en la ciudad?
9. ¿Qué tan importantes son los incentivos financieros (créditos hipotecarios, subsidios) en su decisión de compra?

Preguntas específicas al proyecto:

Se presenta la ubicación y planos del anteproyecto a construir, se explica claramente todas las áreas que contempla el mismo:

Figura 10: Distribución de anteproyecto arquitectónico



Nota: Elaborado por personal técnico de PC Construcciones Cía. Ltda.

Figura 11: Elevación de Fachada Frontal y Posterior



Nota: Elaborado por personal técnico de PC Construcciones Cía. Ltda.

El proyecto planteado contempla:

Primer piso: Espacios de sala, comedor, cocina, baño, lavandería.

Segundo piso: 3 dormitorios con baño incluido y sala de estar

Tercer piso: Estudio, baño y terraza con posible BBQ

Exterior: Jardín frontal, jardín posterior y garage para 1 vehículo

10. ¿Qué opinión tiene del presente proyecto? ¿Qué opina de la fachada, distribución de espacios, cantidad de habitaciones, baños y espacio en área verde? ¿Realizaría algún cambio?
11. ¿Qué opinión tiene de la ubicación y zona donde se va a implantar el presente proyecto?

Determinación de la rentabilidad del proyecto

12. ¿Cuál sería el rango de precios que consideran justo para una vivienda en las zonas residenciales donde les gustaría vivir?
13. ¿Qué características o servicios adicionales estarían dispuestos a pagar más (tecnología inteligente, acabados de lujo, estructura sismorresistente)?
14. ¿Qué tipo de facilidades financieras (hipotecas, planes de pago, incentivos) consideran esenciales para hacer viable la compra de una vivienda?

Preguntas de cierre:

15. ¿Describa su casa ideal, ubicación, número de habitaciones, número de baños, tipo de terminados, precio referencial?
16. ¿Qué consejo le darían a una empresa que esté planeando diversificar su negocio hacia la construcción de viviendas?
17. ¿Hay algo más que les gustaría compartir sobre sus preferencias o sobre el mercado inmobiliario que no hayamos cubierto?

Respuestas de Entrevistas a Grupos Focales

A continuación, se presenta un resumen global de las respuestas obtenidas en las diferentes secciones de preguntas, recopiladas a partir de las entrevistas realizadas con los tres grupos focales.

Sección de Preguntas de Apertura.

Para los entrevistados la oferta inmobiliaria en Cuenca es alta, ya que en los últimos años se ha observado un aumento en la construcción de edificios de departamentos y viviendas unifamiliares. Esta alta oferta ha dado lugar a un extenso catálogo de inmuebles, que incluye desde departamentos de diversas categorías hasta viviendas que califican para créditos VIP en el BIESS, así como propiedades más exclusivas con mayores áreas y acabados de alta calidad. Esto indica que el mercado inmobiliario en la ciudad es amplio y diverso, abarcando todos los segmentos necesarios para satisfacer las diferentes demandas de los compradores.

Parte de los entrevistados están de acuerdo en que hay ciertos sectores de la ciudad donde el costo de los arriendos y compra de viviendas es elevado; y que esto podría ser causado por el incremento de personas extranjeras en la ciudad.

En las entrevistas se destacó que las viviendas disponibles para créditos VIP suelen estar ubicadas en zonas alejadas y presentan diseños repetitivos y poco innovadores, con áreas reducidas. Además, los participantes señalaron que estas propiedades tienden a ser costosas en relación con la calidad que ofrecen, lo cual afecta negativamente la percepción de su valor.

Una de las principales motivaciones identificadas en los grupos focales es el deseo de adquirir una vivienda propia, siempre y cuando se pueda obtener a un buen precio. Este "buen precio" se entiende como una relación equilibrada entre la calidad de la vivienda, la comodidad, la ubicación, un entorno familiar seguro y el costo del inmueble.

Sección exploratoria de referencia.

Los entrevistados coincidieron en que el factor más importante al momento de comprar una vivienda es su ubicación en una zona residencial. En segundo lugar, resaltaron la relevancia del tamaño del inmueble, seguido por la presencia de áreas verdes, el precio y el diseño de la propiedad. Además, expresaron una fuerte preferencia por adquirir una vivienda en una urbanización privada que no solo cuente con espacios verdes y una ubicación estratégica en una zona residencial, sino que también ofrezca altos niveles de seguridad y tranquilidad en el sector.

Sección de percepción del sector residencial.

Los grupos focales identificaron como los principales desafíos para adquirir una vivienda en la ciudad dos aspectos clave. En primer lugar, mencionaron la dificultad de obtener un financiamiento adecuado que permita satisfacer todas las expectativas en cuanto a las características y calidad de la vivienda. En segundo lugar, resaltaron la importancia de encontrar una propiedad que ofrezca una buena relación calidad-precio en una zona atractiva

y bien ubicada dentro de la ciudad. Estos factores se presentan como los mayores obstáculos para alcanzar la meta de adquirir una vivienda ideal.

Sección de preguntas específicas al proyecto.

Después de presentar el diseño del anteproyecto y detallar cada una de las áreas y niveles de la vivienda, los entrevistados expresaron su agrado por el proyecto y manifestaron interés en obtener más información al respecto. Los aspectos más valorados fueron los espacios ofrecidos y la ubicación estratégica del proyecto, lo cual recibió comentarios muy positivos por parte de los participantes. Como sugerencia de mejora, los entrevistados recomendaron ampliar la capacidad para estacionar al menos dos vehículos grandes y considerar la reubicación del área de BBQ en la planta baja específicamente en el jardín posterior, para un mayor aprovechamiento del espacio.

Sección de preguntas para la determinación de rentabilidad del proyecto.

En este punto, los grupos focales no llegaron a un consenso definitivo sobre el rango de precios ideal para la vivienda. Mientras algunos participantes consideraron apropiado un rango de entre \$140,000 y \$160,000, otros señalaron que estarían dispuestos a pagar entre \$160,000 y \$180,000. Ninguno de los entrevistados manifestó interés en adquirir una vivienda fuera de estos intervalos. No obstante, todos coincidieron en que estarían dispuestos a invertir una suma mayor si la propiedad cuenta con acabados de lujo y que, de decidir comprar la vivienda, optarían por financiarla mediante un préstamo hipotecario en una entidad bancaria.

Sección de preguntas de cierre.

Los grupos focales describieron su casa ideal como una propiedad ubicada en una urbanización privada, con espacios verdes y seguridad las 24 horas. La vivienda debería contar con un jardín posterior para que puedan jugar los niños, así como mínimo 4 habitaciones amplias con baño privado y vestidor, una sala de estar y un garaje con capacidad para al menos dos vehículos o a su vez para un vehículo y jardín frontal. En cuanto a los acabados, la preferencia es por materiales de lujo que reflejen calidad y estilo. Un ejemplo concreto de un participante fue la ubicación en Challuabamba, con una casa que tenga cuatro habitaciones, cuatro baños y buenos acabados, con un precio referencial alrededor de \$160,000.

En relación con el consejo para empresas que desean diversificar su negocio hacia la construcción de viviendas, los participantes recomendaron ofrecer facilidades de pago y tener un modelo de vivienda listo para mostrar a los futuros clientes, ya sea en formato digital o físico. Además, sugirieron enfocar el producto en zonas residenciales con acabados de alta calidad. También se destacó la importancia de mejorar los diseños de las casas, manteniendo siempre un equilibrio entre costo y calidad.

Respuestas a las Preguntas de Investigación

¿Cuál es la demanda de viviendas unifamiliares en la ciudad de Cuenca?

El mercado inmobiliario en Cuenca mostró un aumento del 29.3% en la construcción de viviendas en 2023, en comparación con el año anterior, destacándose como una de las pocas ciudades con crecimiento en este sector a nivel nacional.

En el segmento inmobiliario del año 2023, se registraron operaciones crediticias por un total de 966 millones de dólares, distribuidos en 11,454 transacciones, lo que demuestra un nivel significativo de actividad económica en el sector.

La demanda de viviendas unifamiliares en Cuenca es significativa, especialmente entre familias de clase media y media alta que buscan propiedades en urbanizaciones privadas con espacios verdes y altos niveles de seguridad. A pesar de la oferta considerable de inmuebles, el interés se mantiene alto, particularmente en viviendas que combinan diseño moderno, funcionalidad y acabados de calidad.

¿Cuáles son los atributos y preferencias en el sector de edificaciones residenciales?

Un 100% de los participantes en los grupos focales indicó que la ubicación en una zona residencial estratégica es el factor más importante al momento de considerar la compra de una vivienda.

Entre los entrevistados se llegó al consenso de que estarían dispuestos a pagar un rango de precio entre \$140,000 y \$180,000 por una vivienda unifamiliar que incluya acabados de lujo y se encuentre en una zona residencial y privada.

Más del 80% de los entrevistados indicó que optaría por financiar la compra de la vivienda mediante un préstamo hipotecario en una entidad bancaria

Los atributos más valorados por los consumidores incluyen la ubicación en una zona residencial estratégica, el tamaño adecuado de la vivienda, la presencia de áreas verdes, un diseño moderno y funcional, y acabados de alta calidad. La seguridad y las opciones de financiamiento también juegan un papel crucial en el proceso de toma de decisiones.

¿Cuál es la rentabilidad esperada del proyecto inmobiliario?

La rentabilidad del proyecto inmobiliario es prometedora, dado que la disposición a pagar por viviendas con acabados de lujo y en ubicaciones privilegiadas se encuentra en el rango de \$140,000 a \$180,000. El interés demostrado por los participantes en adquirir estas propiedades mediante préstamos hipotecarios indica una oportunidad viable para desarrollar productos que se ajusten a las expectativas del mercado.

Conclusión de la investigación.

La investigación realizada sobre el mercado inmobiliario en Cuenca ha permitido identificar una serie de oportunidades y desafíos para la diversificación de PC Construcciones Cía. Ltda. hacia el sector de viviendas unifamiliares en el ámbito privado. A través de un enfoque metodológico que incluyó la revisión de fuentes secundarias y la realización de grupos focales, se lograron obtener insights valiosos sobre las preferencias y expectativas del segmento de mercado objetivo.

Los resultados indican que, a pesar de la recesión nacional en la construcción de viviendas, Cuenca muestra una tendencia positiva y resiliente, especialmente en el desarrollo de propiedades con mayores áreas y acabados de alta calidad. El análisis de datos demuestra una clara inclinación del mercado local hacia viviendas amplias, bien diseñadas y ubicadas en zonas residenciales estratégicas. Esta tendencia respalda la viabilidad de la estrategia de diversificación propuesta por PC Construcciones Cía. Ltda.

Las entrevistas en grupos focales revelaron que los consumidores potenciales valoran altamente la ubicación de la vivienda en urbanizaciones privadas, así como la presencia de áreas verdes, seguridad y un diseño moderno y funcional. También se identificó que los compradores están dispuestos a pagar un precio más alto por propiedades que incluyan acabados de lujo, siempre y cuando exista una buena relación calidad-precio y opciones de financiamiento accesibles.

En conclusión, el proyecto inmobiliario de PC Construcciones Cía. Ltda. tiene un alto potencial de éxito en Cuenca. La alineación de las preferencias del mercado con las características del proyecto planeado, así como el interés en productos diferenciados y de alta calidad, refuerzan la viabilidad de esta iniciativa. Se recomienda continuar con el enfoque en la personalización del diseño y la oferta de facilidades financieras, ya que estos elementos serán clave para atraer y satisfacer a los compradores potenciales.

CAPITULO 3: MARKETING ESTRATÉGICO

La implementación de una estrategia de marketing sólida es esencial para el posicionamiento y éxito comercial del proyecto inmobiliario de PC Construcciones Cía. Ltda. en el competitivo mercado de viviendas unifamiliares de Cuenca. Este capítulo desarrolla los elementos clave del marketing estratégico, desde la presentación de la idea de negocio hasta la validación de la propuesta a través del feedback de consumidores reales.

El análisis parte de la definición del segmento objetivo, identificando un perfil de cliente ideal con características específicas, necesidades y aspiraciones claras. A partir de ello, se diseñan estrategias de segmentación y posicionamiento alineadas a un enfoque emocional, exclusivo y aspiracional, que se resumen en el lema: "Construyendo futuro, edificando sueños".

También se evalúa la propuesta de valor desde sus dimensiones funcionales, económicas y experienciales, y se define un producto ampliado que incorpora innovación, sostenibilidad y diseño moderno. Además, se profundiza en la estrategia de comunicación multicanal, incluyendo showroom virtual y presencial, redes sociales, sitio web y presencia en ferias especializadas.

La validación del modelo mediante entrevistas y actividades prácticas con consumidores permite afinar la estrategia en torno a las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), proponiendo una oferta diferenciada que responda a las expectativas del mercado y fortalezca la presencia de la empresa en el sector inmobiliario.

Presentación de idea de negocio.

De acuerdo a la presentación de la empresa y la problemática expuesta se presenta una idea de negocio: “Construcción de un proyecto inmobiliario en una zona urbana específica de la ciudad de Cuenca y enfocada a un target con nivel socio económico medio alto”

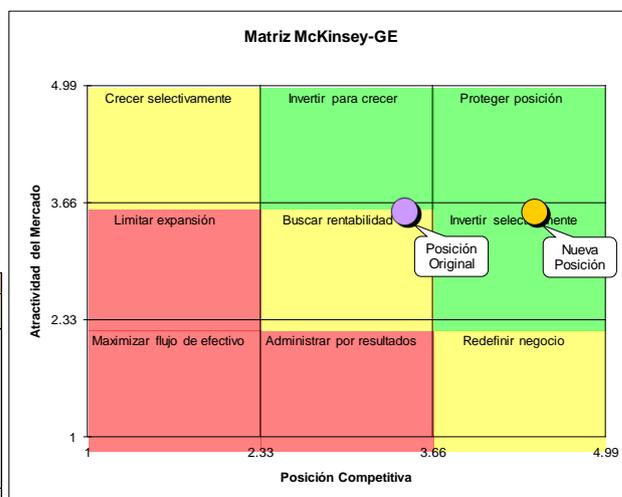
Matriz A – C

De acuerdo con la atraktividad del mercado y la posición actual de la empresa, el análisis mediante la matriz A-C sugiere buscar rentabilidad y adoptar una estrategia de inversión selectiva a futuro. Esta recomendación se alinea perfectamente con la situación actual de la compañía. Aunque la atraktividad del mercado es alta, la competitividad también es un factor crucial a considerar. Actualmente, la empresa se enfoca en maximizar la rentabilidad y la liquidez de sus inversiones.

Tabla 1: Atraktividad de mercado, Posición competitiva y Matriz McKinsey - GE

Oportunidad de Negocio				
Atraktividad del mercado	Factor	Peso	Calificación	Valor
	1. Tamaño de mercado en general	15%	4	0.60
	2. Crecimiento promedio anual	10%	2	0.20
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	4	0.60
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	4	1.00
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	3	0.30
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	15%	3	0.45
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	10%	4	0.40
				-
				-
		100%		3.55

Oportunidad de Negocio						
Posición Competitiva	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
	1. Posición de mercado	5%	3	0.15	3	0.15
	2. Crecimiento del mercado	10%	3	0.30	4	0.40
	3. Variedad de la oferta	15%	3	0.45	5	0.75
	4. Reputación de marca	20%	4	0.80	5	1.00
	5. Socios de negocios	10%	3	0.30	4	0.40
	6. Conocimiento del mercado	20%	4	0.80	4	0.80
	7. Capacidad de entrega	5%	4	0.20	4	0.20
	8. Estructura organizacional	15%	3	0.45	5	0.75
				-	-	-
				-	-	-
		100%		3.45		4.45



Nota: Elaboración propia.

Mapa Perceptual.

Además de analizar a la empresa PC Construcciones, se evaluaron otras cuatro constructoras de renombre en el ámbito local. Se solicitó a cuatro expertos del sector que clasificaran estas compañías según sus preferencias.

Los datos obtenidos fueron procesados utilizando el software estadístico IBM SPSS, generando una imagen referencial. Tras examinar esta imagen, se determinó que en el eje x se representaría la variable “Trayectoria y Experiencia” mientras que en el eje y la variable “Posicionamiento de Marca”.

El análisis reveló que la empresa está bien posicionada en comparación con sus competidores. Por lo tanto, la estrategia recomendada es desarrollar un posicionamiento de marca más efectivo.

Figura 12: Mapa perceptual de compañía vs competidores



Nota: Elaboración propia

Estrategias de Segmentación – Posicionamiento

Segmentación

De acuerdo a las variables de segmentación: geografía, demografía, psicografía, comportamiento y beneficios buscados se tiene un segmento propuesto:

“Cuencanos, profesionales de clase media alta de 35 años en adelante, padre de familia con hijos. Deportista con buen estilo de vida y cuidado de salud y familia. Persona interesada en construcción de bien inmueble para su familia. Buscan comodidad, seguridad, estatus”

De esto se obtuvo un tipo de protopersona con las siguientes características:

Nombre: Carlos Santacruz

Edad: 35 años

Estado civil: casado, 2 hijas

Nivel socio-económico: Medio – alto

Ingresos: \$ 2,500 – 3,500 mensuales

Hobbies: manejar bicicleta, correr, hacer deporte

Educación: Ing. Comercial, MBA

Estilo de vida: Activo y saludable, practica deportes regularmente

Intereses: Tecnología, bienestar familiar, deportes lectura sobre liderazgo y desarrollo personal.

Uso de tecnología: alto, utiliza app para hacer deporte y compra en línea con frecuencia

Medios de comunicación: Redes sociales, podcast

Decisiones de compra: Basadas en calidad, valor a largo plazo, recomendaciones de amigos y familiares

Vivienda: Busca una vivienda en una zona segura y bien conectada de la ciudad, prefiere una vivienda moderna con acabados de alta calidad.

Aspiraciones: desea ofrecerle a su familia una vivienda cómoda, segura y moderna con acceso a servicios y comodidades que mejoren su calidad de vida

Problemas/Dolor: preocupación por la seguridad del vecindario, acceso a servicios de educación y salud de calidad, revalorización de la inversión inmobiliaria.

Posicionamiento

En el posicionamiento se optó por una mezcla de emocional, exclusividad y aspiracional con el lema “CONSTRUYENDO FUTURO, EDIFICANDO SUEÑOS”

Justificación de mejoras de servicio al cliente

Participación

Estrategia de participación: Retador

Estrategia de segmentación: Emocional – Exclusivo – Aspiracional

Resultado esperado: Mayor reconocimiento de la marca, impulso de la innovación y fomento de la mejora continua

Experiencia del Cliente

Estrategia de atención al cliente: atención personalizada en los servicios de pre y postventa

Calidad garantizada: en todos los materiales y productos empleados en la vivienda

Innovación y tecnología: implementación en las viviendas

Showroom: disponibilidad en formatos virtual y presencial

Asesoría financiera: orientación y apoyo en temas financieros

Posicionamiento

Estrategia de posicionamiento:

“Construyendo futuro, edificando sueños”

Desarrollo de marca: refuerzo de presencia en redes sociales

Colaboraciones: asociaciones con influencers de la ciudad

Recopilación de testimonios: recolección y difusión de opiniones de clientes en la página web y redes sociales

Presentación del Producto Ampliado

El producto principal de la empresa será la construcción de edificaciones residenciales, ejecutadas con alta calidad (diseño, materiales, tecnología, sostenibilidad) ubicadas en sectores estratégicos de alta expansión donde su valor sea apreciado y revalorizado con el tiempo. Propuesto a un público objetivo de familias profesionales de la ciudad.

Atributos Básicos:

- Construcción de edificaciones residenciales unifamiliares.
- Construcción con altos estándares de calidad

Atributos Tangibles:

- Diseño: Arquitectura moderna, vanguardista y funcional, estética atractiva y maximización de espacios
- Materiales: Uso de materiales de primera calidad, durabilidad y resistencia garantizadas
- Sostenibilidad: practicas ecológicas en la construcción, uso de materiales sostenibles y sistemas de ahorro de energía
- Ubicación: sectores estratégicos con alto potencial de expansión, áreas con potencial revalorización

Atributos Aumentados

- Valor a largo plazo: Inversión en propiedades que se revalorizan con el tiempo.
- Showroom virtual: aprovechando la tecnología se ofrece un showroom virtual a los posibles compradores
- Entrada y crédito directo: se ofrece como parte de venta un porcentaje mínimo de entrada y crédito directo como empresa; o a su vez ayuda personalizada con trámites en instituciones financieras para los créditos respectivos.

Valor del producto

El valor de nuestro producto se manifiesta en tres dimensiones clave: económico, funcional y experiencial. Cada uno de estos aspectos contribuye a una propuesta de valor integral que distingue a nuestras propiedades en el mercado.

A continuación, exploraremos en detalle cada uno de estos valores que hacen de nuestras propiedades una elección superior en el mercado inmobiliario.

Valor económico:

- Revalorización de la propiedad: Ubicación en sectores estratégicos de alta expansión y alta calidad en construcción y materiales
- Inversión segura: inversión sólida y confiable

Valor Funcional:

- Calidad de vida: Viviendas diseñadas para maximizar el confort y la funcionalidad diaria.
- Sostenibilidad: Uso de prácticas y materiales que benefician el medio ambiente

Valor experiencial:

- Confort y bienestar: espacios bien diseñados que proporcionan una vida cómoda
- Seguridad y tranquilidad: implementación de sistemas de seguridad, zonas a construir con bajos niveles de delincuencia

- Modernidad e Innovación: experiencia de vivir en un hogar moderno y vanguardista que cumple con las exigencias de los clientes

Canales – Plazas.

Dado que nuestras propiedades representan una inversión significativa, entendemos que la decisión de compra es reflexiva y especial. Por esta razón, hemos diseñado una estrategia de venta directa al cliente, asegurando una experiencia personalizada y satisfactoria.

Ejecución de Proyecto Inmobiliario Propio: Ofrecemos financiamiento directo al cliente, eliminando intermediarios y facilitando el proceso de compra.

Acuerdo Directo con Arquitectos de Prestigio: Colaboramos con arquitectos reconocidos, garantizando diseños de alta calidad y exclusividad.

Exposición en Ferias de Construcción: Participamos activamente en ferias del sector, mostrando nuestras innovaciones y estableciendo conexiones directas con potenciales compradores.

Redes Sociales: Utilizamos plataformas sociales para interactuar con nuestra audiencia, compartir avances de proyectos y responder a consultas en tiempo real.

Página Web: Nuestra página web proporciona información detallada sobre nuestros proyectos, facilitando una navegación intuitiva y accesible.

Showroom Virtual: Ofrecemos una experiencia inmersiva mediante un showroom virtual, permitiendo a los clientes explorar nuestras propiedades desde la comodidad de su hogar.

Showroom Presencial: Una vez culminada la primera casa, invitamos a los clientes a visitar nuestro showroom presencial, donde pueden apreciar de primera mano la calidad y el diseño de nuestras construcciones.

Esta estrategia integral asegura que cada cliente reciba la atención y la información necesarias para tomar una decisión informada y confiada sobre su inversión inmobiliaria.

Comunicación

Para asegurar el éxito de nuestras propiedades en el mercado y maximizar su valor percibido, es fundamental implementar una sólida estrategia de comunicación. Proponemos las siguientes acciones clave:

Comunicación en Redes Sociales: Utilizaremos plataformas sociales para interactuar con nuestra audiencia, compartir actualizaciones de proyectos y responder a consultas en tiempo real, creando una comunidad comprometida y bien informada.

Creación de Página Web de la Compañía: Desarrollaremos una página web que ofrezca información detallada sobre nuestros proyectos, servicios y valores, facilitando una navegación intuitiva y accesible para potenciales clientes.

Showroom Virtual del Proyecto Inmobiliario: Proporcionaremos una experiencia inmersiva a través de un showroom virtual, permitiendo a los clientes explorar nuestras propiedades desde la comodidad de su hogar, destacando la calidad y diseño de nuestras construcciones.

Showroom Presencial: Una vez culminada la primera vivienda, estableceremos un showroom presencial donde los clientes podrán apreciar de primera mano los detalles y la excelencia de nuestros proyectos.

Con esta estrategia de comunicación integral, buscamos fortalecer nuestra presencia en el mercado, construir relaciones sólidas con nuestros clientes y asegurar que cada interacción con nuestra marca sea informativa y satisfactoria.

Reestructuración de idea de negocio.

Durante las clases magistrales, se realizó una actividad en la que se planteó escribir ocho ideas de negocio nuevas en un lapso de ocho minutos. Las ideas generadas fueron las siguientes:

- Arquitectura de vanguardia y materiales de última generación
- Domotización en casas, creando casas inteligentes
- Presentación de casas abiertas para mostrar productos, con activaciones y conciertos
- Creación de página web y showroom virtual con realidad aumentada
- Publicidad en redes sociales
- Ofrecer venta en planos para que los acabados sean a gusto del cliente
- Publicidad con influencers
- Estructuras sismoresistentes

De todas estas ideas, se concluyó que la principal modificación debe enfocarse en mejorar la calidad y la tecnología en la construcción sismoresistente y en la domotización de viviendas. Además, se identificó la necesidad de mejorar la comunicación, así como los canales y formas de venta, para asegurar una experiencia óptima para el cliente y fortalecer nuestra posición en el mercado.

Elaboración de Mockup

Durante las clases magistrales, se llevó a cabo una actividad que, utilizando todas las herramientas y teoría previamente detalladas, culminó en la elaboración de un Mockup. Las ideas principales que se desarrollaron en esta actividad fueron las siguientes:

Problemática:

- Problemas de liquidez en la empresa
- Necesidad de implementar nuevas ideas de negocio

Segmento:

- Carlos, de 38 años, padre de familia y profesional con aspiración a convertirse en gerente de empresa

Precio - Valor:

- Precio económicamente alto, pero ofreciendo un valor económico, funcional y experiencial significativo

Plaza - Canal:

- Participación en ferias de la construcción
- Asociación con arquitectos de prestigio
- Venta en planos

Comunicación:

- Redes sociales
- Página web
- Showroom virtual y presencial

Estas ideas formaron la base del Mockup, permitiéndonos abordar las problemáticas actuales y definir una estrategia sólida para atraer a nuestro segmento objetivo, ofreciendo un producto de alta calidad y comunicándolo de manera efectiva a través de diversos canales.

Comentarios de consumidores

Para la realización de este punto, se buscó a cuatro personas que se asemejan a nuestra protopersona como cliente: individuos de entre 30 y 40 años, profesionales y con hijos, que además tienen un conocimiento profundo sobre el tema de la construcción.

Se les presentó la problemática de la empresa, las ideas de negocio basadas en las cuatro P (Precio, Plaza, Producto, Promoción) y el mockup elaborado anteriormente. Luego de esta

presentación, se procedió a recopilar sus comentarios y sugerencias, asegurándonos de obtener una retroalimentación valiosa y relevante para mejorar y ajustar nuestra propuesta de valor y estrategia de negocio.

Estas sugerencias proporcionadas por nuestro grupo de prueba resultaron esenciales para afinar nuestras estrategias y garantizar que estamos alineados con las expectativas y necesidades de nuestro mercado objetivo.

Los comentarios recibidos fueron los siguientes:

Tabla 2: Comentarios y sugerencias de consumidores

No.	Producto	Precio	Plaza	Promoción
1	No limitar el producto a la clase media - alta, generar adaptación y flexibilidad a los diferentes presupuestos	Generar proyectos vinculados a financiamientos bancarios, créditos VIP, permitir compra de viviendas en planos y con anticipos de 20-30% generando liquidez ya sea para el constructor, como facilidad de pago para el comprador	Participar en ferias de la construcción	promoción de los proyectos en páginas de bienes raíces, generación de páginas web y videos promocionales en redes sociales, como IG y tik tok, participar en las diferentes ferias de la construcción, me parece perfecta la idea de show room virtuales y presenciales
2	No tengo sugerencias ya que está bien definido el producto a ofrecer. Pero se podría detallar el modelo de casa y características como dimensiones de construcción.	Se puede dar a conocer tipos de créditos a los cuales los posibles compradores pueden acceder.	Participar en distintas ferias de construcción y arquitectónicas con el fin de dar a conocer el proyecto a una audiencia en específico.	De acuerdo con el uso de redes sociales, página web y oficina presencial. También vallas publicitarias alrededor del sector a construirse y en otros puntos de la ciudad.

3	<p>Dentro del sector inmobiliario se podría implementar la construcción de edificios multifamiliares con áreas comunales, o dentro del proyecto de las casas crear un plus referente a que las mismas estén dentro de una urbanización privada que cuente con servicios extras que les hagan más atractivas al público</p>	<p>Se debería realizar un estudio de mercado para analizar cuánto está dispuesto a pagar la gente. Sería conveniente reservar las casas con un porcentaje bajo de entrada y disponer opciones de financiamiento, con algún banco</p>	<p>Participar en ferias de la construcción, revistas de ingeniería y arquitectura</p>	<p>Promocionar en redes sociales, aliarse con inmobiliarias de renombre o arquitectos conocidos que permitan vender de una manera más rápida, en ferias y en eventos inmobiliarios y en el extranjero, la gente del exterior</p>
4	<p>Dar más detalles del producto como sectores específicos de construcción, además mostrar renders y planos que llamen la atención de los clientes. Además, es importante ofrecer a los clientes una gama de acabados con los que ellos puedan personalizar sus viviendas de acuerdo a sus gustos e intereses.</p>	<p>Es importante dar a conocer el proyecto al target específico al que está dirigido puesto que el precio no es accesible a toda la población.</p>	<p>contar con un sitio web adecuado que detalle todas las especificaciones para que los posibles clientes puedan solventar todas sus dudas, además se puede contar con un asesor de ventas que asesore a los clientes en los trámites a llevar a cabo para hacer esta experiencia más sencilla.</p>	<p>Considero que actualmente las redes sociales son el mejor medio para publicitar.</p>

Nota: Elaboración propia.

Comparación de resultados

Después de recibir los comentarios, se procede a la comparación de resultados obtenidos, donde se concluye lo siguiente:

Producto:

- **Modificación sugerida:** Diversificar el producto ofreciendo varios tipos de viviendas dentro de la misma urbanización:
 - **Vivienda Tipo A:** La vivienda planteada inicialmente, con acabados de alta calidad.
 - **Vivienda Tipo B:** Una alternativa con acabados de calidad media y a un costo menor.
- **Observación positiva:** Las características de estructura sismorresistente y domotización fueron bien recibidas por los consumidores.

Precio - Valor:

- **Observación inicial:** El precio fue percibido como alto, aunque se reconoció el valor económico, funcional, experiencial y de estatus.
- **Modificación sugerida:** Al diversificar el tipo de viviendas, se obtendrían dos valores referenciales:
 - **Vivienda Tipo A:** Mantiene el precio alto, destinado a la clase media-alta.
 - **Vivienda Tipo B:** Ofrece un precio más accesible para la clase media.

Plaza - Canal:

- **No se sugiere modificación:** La estrategia de participar en ferias de la construcción, asociarse con arquitectos de prestigio y ofrecer venta en planos se mantiene sin cambios.

Comunicación:

- **No se sugiere modificación:** La combinación de redes sociales, página web, showroom virtual y presencial sigue siendo efectiva y no requiere ajustes.

Estos ajustes y confirmaciones permitirán mejorar nuestras estrategias de producto y precio, atendiendo mejor a las necesidades del segmento del mercado al que queremos llegar, mientras que las estrategias de canal y comunicación ya establecidas continuarán reforzando nuestra presencia y efectividad en el mercado.

Estrategia de las 4P, Validada por los consumidores, Versión Final

Producto: Construir 2 tipos de viviendas unifamiliar, diseño vanguardista y moderno, ubicado en una zona exclusiva y con alta expansión en la ciudad de Cuenca.

Segmento: Familias profesionales de clase media y media – alta que buscan comprar una vivienda moderna con comodidades, seguridad y estatus.

Adicional a esto queda como referencia la protopersona de cliente que se plantea en el numeral 4.1

Posicionamiento: “Construyendo Futuro, edificando sueños”

Precio: Al ejecutarse 2 tipos de vivienda los precios van a oscilar de la siguiente manera:

- **Vivienda tipo A:** estructura sismorresistente, diseño moderno y vanguardista, domotización de casa y alta tecnología, acabados premium tipo A, precio referencial \$ 220,000.00 – 240,000.00
- **Vivienda tipo B:** estructura sismorresistente, diseño moderno y vanguardista, domotización de casa, acabados clase media, precio referencial \$ 150,000.00 – 180,000.00

Canales: Al no existir cambios en los canales planteados, estos quedan de la siguiente manera

Ejecución de Proyecto Inmobiliario Propio

Acuerdo Directo con Arquitectos de Prestigio

Exposición en Ferias de Construcción

Redes Sociales

Página Web

Showroom Virtual

Showroom Presencial

Venta en planos

Comunicación: De igual manera este segmento no requiere ajustes por lo que queda de la siguiente manera:

Redes sociales

Página web

Showroom virtual 3D

Showroom presencial

Vallas publicitarias

CAPITULO 4: GERENCIA FINANCIERA

La Gerencia Financiera cumple un rol fundamental en la viabilidad y sostenibilidad del proyecto inmobiliario propuesto por PC Construcciones Cía. Ltda., especialmente considerando el contexto actual de la empresa, que, si bien alcanzó su meta de facturación en 2024, mantiene un 20 % de sus ingresos registrados como cuentas por cobrar. Esta situación evidencia la necesidad de adoptar un enfoque financiero más estratégico que permita reducir la dependencia del sector público y diversificar las fuentes de ingresos mediante inversiones en el mercado privado.

Este capítulo presenta un análisis integral de la inversión en un proyecto de viviendas unifamiliares en la ciudad de Cuenca, con enfoque en clientes de nivel socioeconómico medio-alto. Se abordan aspectos claves como la estructuración de costos, presupuestos de inversión, fuentes de financiamiento, flujos operativos y terminales, y la evaluación financiera a través de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación (PR).

Además, se incluye un análisis de sensibilidad que permite evaluar el comportamiento del proyecto bajo escenarios desfavorables, brindando herramientas sólidas para la toma de decisiones. El capítulo concluye con recomendaciones orientadas a maximizar la rentabilidad, garantizar la liquidez y asegurar el éxito financiero del proyecto.

Características del Proyecto

PC Construcciones conjuntamente con sus accionistas mayoritarios posee un terreno de 1,300 m² ubicado en el sector de Challuabamba, una zona de gran expansión residencial en Cuenca. El costo de oportunidad del terreno es de \$240,000, correspondiente a su valor actual en el mercado.

Se plantea la construcción de 7 viviendas unifamiliares, con un precio proyectado de venta inicial de \$180,000 por vivienda y con una tasa de retorno del 15% de la inversión. El cronograma de construcción y ventas se detalla a continuación:

- **Año 1:** Construcción de 3 viviendas y venta de las mismas a \$180,000 cada una.
- **Año 2:** Construcción de 3 viviendas y venta a \$220,000 cada una, considerando un incremento por plusvalía y por la alta demanda del mercado que se encuentra en expansión.
- **Año 3:** Construcción y venta de la última vivienda a \$225,000.

Presupuesto y Gastos

- **Costos Directos de Construcción:** Materiales, herramientas, mano de obra directa y equipo menor, el año 1 los precios serán los que se muestran a continuación, pero para el año 2 y 3 se incrementará un 2 % anual debido a incrementos de precios en materiales, mano de obra e inflación.

Tabla 3: Resumen de costos directos por unidad de vivienda.

GASTOS MATERIALES Y MANO DE OBRA DIRECTO	VALORES POR UNIDAD DE VIVIENDA
OBRAS PRELIMINARES	\$ 582.18
CIMENTACIÓN Y ESTRUCTURA	\$ 24,408.58
CUBIERTA	\$ 5,118.56
MUROS, PAREDES Y PISOS	\$ 35,661.60
CARPINTERIA	\$ 5,846.78
RED AGUA POTABLE Y DESAGUES	\$ 1,597.32
INSTALACIONES ELECTRICAS, SEGURIDAD Y DOMOTIZACIÓN	\$ 6,380.00
TOTAL GASTOS MATERIALES Y MANO DE OBRA	\$ 79,595.02

Nota: Elaboración propia.

Gastos Administrativos:

- Remuneraciones del personal técnico.
- Aportes al IESS, servicios básicos y telefonía.
- De igual manera el año 2 y 3 se incrementará el valor un 2 % anual.

Tabla 4: Resumen de Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	VALORES MENSUALES	VALORES AÑO 1	VALORES AÑO 2	VALORES AÑO 3
Sueldo Ing. Civil/Arquitecto Residente de Obra	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,240.00	\$ 12,480.00

Sueldo Ing. Ambiental Medio Tiempo	\$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 7,344.00	\$ 7,488.00
Sueldo Contador/Secretaria	\$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 7,344.00	\$ 7,488.00
Pago IESS Personal Técnico y Obreros	\$ 840.00	\$ 10,080.00	\$ 10,281.60	\$ 10,483.20
Servicios Básicos	\$ 85.00	\$ 1,020.00	\$ 1,040.40	\$ 1,060.80
Servicios de Telefonía	\$ 58.00	\$ 696.00	\$ 709.92	\$ 723.84
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 38,196.00	\$ 38,959.92	\$ 39,723.84

Nota: Elaboración propia.

- **Gastos de Marketing y Comercialización:**

- Inversión en publicidad, redes sociales, página web y showroom virtual.
- Servicios legales y promociones en agencias inmobiliarias.
- Estos valores se mantienen constantes al ser un servicio bajo prestación de servicios es posible que la empresa negocie con otros proveedores para mantener el precio.

Tabla 5: Resumen de Gastos de Marketing y Comercialización.

GASTOS MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	VALORES MENSUALES	VALORES AÑO 1	VALORES AÑO 2	VALORES AÑO 3
1. DURANTE PROYECTO EN CONSTRUCCIÓN				
Redes Sociales	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Elaboración de Pagina Web y mantenimiento	\$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 1,200.00
Showroom virtual	\$ 300.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 1,800.00
2. DURANTE PROYECTO TERMINADO				
Servicios Legales	\$ 200.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 200.00
Promoción del proyecto en Agencia Inmobiliaria	\$ 25.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00

TOTAL GASTOS	MARKETING	Y	\$	\$	\$
COMERCIALIZACIÓN			7,260.00	7,260.00	3,860.00

Nota: Elaboración propia.

Inversión en Maquinaria:

La empresa PC Construcciones cuenta con un amplio stock de herramientas y maquinaria a su disposición, sin embargo, para el proyecto se contempla una inversión de \$20,000 en la compra y mantenimiento de maquinaria, con una depreciación estimada en 5 años. El valor de reventa proyectado es de \$12,000 en el año 4. En caso de no venderse la maquinaria, la misma puede ser utilizada en otros proyectos que tenga la empresa a esa fecha.

Financiamiento del Proyecto

La empresa solicitará un préstamo de \$ 114,747.02 equivalente al costo de construcción de una vivienda. El préstamo se gestionará con el Banco del Pacífico bajo la modalidad de "Crédito Productivo para el Sector Inmobiliario Residencial," con una tasa de interés del 11% anual y a un plazo de 3 años con un sistema de amortización Francés.

Análisis de Idea de Negocio.

Inversión Inicial.

La inversión inicial se calcula sumando el costo de oportunidad del terreno, la inversión en maquinaria y herramientas, así como los costos directos e indirectos asociados a la ejecución de una vivienda.

Tabla 6: Análisis de inversión inicial

INVERSION INICIAL		354,747.02
COSTO DE OPORTUNIDAD E INVERSION		260,000.00
Costo de Oportunidad de Terreno	240,000.00	
Compra de Maquinaria y Herramientas Menores	20,000.00	
CAPITAL DE TRABAJO POR VIVIENDA		94,747.02
Materiales y Mano de Obra	Costo	
OBRAS PRELIMINARES	582.18	
CIMENTACIÓN Y ESTRUCTURA	24408.58	
CUBIERTA	5118.56	
MUROS, PAREDES Y PISOS	35661.6	
CARPINTERIA	5846.78	
RED AGUA POTABLE Y DESAGUES	1597.32	

INSTALACIONES ELÉCTRICAS, SEGURIDAD Y DOMOTIZACIÓN	6380
TOTAL COSTOS DIRECTOS	79,595.02
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS POR VIVIENDA	12,732.00
TOTAL GASTOS MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN POR VIVIENDA	2,420.00

Nota: Elaboración propia.

Costo de Capital Promedio Ponderado.

Para el cálculo del mismo se optó por solicitar un crédito por el valor total del capital de trabajo, teniendo en cuenta que la inversión con recursos propios que la empresa empleará es únicamente el costo de oportunidad del terreno.

Tabla 7: Análisis de costo de capital

CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO CCPP			
Costo de la deuda (Kd)	11%		
Costo deuda desp. Imp (ki)	7.01%		
Costo de rec. Propios (ks)	15%	Inversión requerida	354,747.02
Participación deuda (wd)	32%	Deuda	114,747.02
Particip. Rec. Propios ws)	68%	Recursos propios	240,000.00
CCPP (ka)	12%		

Nota: Elaboración propia.

Flujos Operativos.

Los flujos fueron calculados de acuerdo a la descripción del proyecto.

Tabla 8: Análisis de flujo operativo

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS			
Años	1	2	3
No. Viviendas Vendidas	3	3	1
Precio	180,000.00	220,000.00	225,000.00
Ventas	540,000.00	660,000.00	225,000.00
Costos Directos Fijos	238,785.06	243,560.76	82,778.82
Costos Administrativos	38,196.00	38,959.92	39,723.84
Costos Marketing y Ventas	7,260.00	7,260.00	3,860.00
Depreciación	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Utilidad Operativa	251,758.94	366,219.32	94,637.34
Impuestos y participaciones (36,25%)	91,262.62	132,754.50	34,306.04

Utilidad Neta	160,496.32	233,464.82	60,331.30
Depreciación	4,000.00	4,000.00	4,000.00
FE INCREMENTALES	164,496.32	237,464.82	64,331.30

Nota: Elaboración propia

Flujos Terminales

Para el Flujo Terminal es necesario llevar a cabo la venta del equipo y maquinaria en el año 4 lo que implica lo siguiente:

Tabla 9: Análisis de depreciación de activos

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS					
ACTIVO	VALOR COMPR A	GASTOS DEPRECIACION	DEPRECIACIÓN ACUMULADA EN 4 AÑOS	VL después de 4 años	Valor de Mercado
Maquinaria y Herramientas	20,000.00	4,000	16,000	4,000.00	12,000.00
	TOTAL	4,000		4,000.00	12,000.00

Nota: Elaboración propia

Tabla 10: Cálculo de flujo terminal

FLUJO TERMINAL	5,100.00		
Venta de los Activos	8,000.00	VM	12,000.00
Impuestos y participaciones	2,900.00	VL	4,000.00
		Utilidad/pérdida	<u>8,000.00</u>
		Efectos tributarios	2,900.00

Nota: Elaboración propia

Cálculo de VAN, TIR, PR

Con el flujo terminal se realiza el cálculo del VAN, TIR y PR, lo que nos representa una tasa de retorno del 17.42 %, un valor presente neto de \$ 27,962.85 y un periodo de retorno de 1 año 9 meses. Lo que claramente nos demuestra que el proyecto es viable.

Tabla 11: Evaluación de proyecto

EVALUACIÓN DEL PROYECTO					
NUM AÑOS	0	1	2	3	4
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-354,747.02	164,496.32	237,464.82	64,331.30	5,100.00
Flujos acumulados		164,496.32	401,961.14	466,292.44	471,392.44

Costo de capital	12.42%
-------------------------	---------------

Periodo de recuperación	1.80	1 AÑO 9 MESES
Valor presente neto	27,962.85	
Tasa Interna de retorno	17.42%	

Nota: Elaboración propia

Flujo del Inversionista

Del flujo del inversionista se obtiene un retorno más significativo, alcanzando un 24.53%, lo que refuerza la viabilidad del proyecto. Además, se realizó un análisis del tipo de amortización alemana, pero se concluyó que la más conveniente es la amortización francesa, ya que genera una mayor rentabilidad en TIR y VAN.

Tabla 12: Evaluación del inversionista.

FE DEL INVERSIONISTA

**Monto a financiar con el
banco** **114,747.02**

Tabla de amortización sistema francés

CAPITAL	114,747.02			
TASA	11%			
PLAZO	3			
AÑO	CUOTA TOTAL	PAGO INT.	PAGO CAPITA L	SALDO CAPITA L
1	46,955.98	12,622.17	34,333.8 1	80,413.2 1
2	46,955.98	8,845.45	38,110.5 3	42,302.6 8
3	46,955.98	4,653.30	42,302.6 8	0.00
			26,120.92	

FLUJO INVERSIONISTA CON AMORTIZACIÓN FRANCESA

0 1 2 3 4

	-				
	354,747.0		237,464.8	64,331.3	
FE DEL PROYECTO	2	164,496.32	2	0	5,100.00
	114,747.0				
Desembolso del préstamo	2				0
			-	42,302.6	
Pago capital		-34,333.81	38,110.53	8	0
Pago interes (inc. aho. Imp.)		-12,622.17	-8,845.45	-4,653.30	0
Ahorro impuestos por intereses		8,046.63	5,638.98	2,966.48	0
	-				
	240,000.0		196,147.8	20,341.8	
FE DEL INVERSIONISTA	0	125,586.98	1	0	5,100.00

Costo de capital	12%
Valor presente neto	44,439.66
Tasa Interna de retorno	24.53%

Nota: Elaboración propia

Análisis de sensibilidad

Se planteó un escenario en el que la etapa de construcción se mantenga, pero las ventas de las viviendas sean intermitentes, sin cumplir con las proyecciones iniciales del enunciado y con un precio de venta máximo de \$ 200,000.

- **Año 1:** Construcción de 3 viviendas y venta de 2 a \$180,000 cada una. Los costos y gastos se mantienen.
- **Año 2:** Construcción de 3 viviendas y venta de 2 a \$200,000 cada una. Los costos y gastos se mantienen.
- **Año 3:** Construcción de 1 viviendas y venta de 2 a \$200,000 cada una. Los costos y gastos se mantienen.
- **Año 4:** No existe construcción de viviendas, únicamente se ejecuta la venta de la última casa a \$200,000. Existen solo gastos de Marketing y Comercialización.
- **Año 5:** Se produce la venta de maquinaria invertida por un valor de mercado de \$ 8,000

A continuación se muestra el análisis de sensibilidad planteado:

Tabla 13: Análisis de sensibilidad.

	354,747.
INVERSIÓN INICIAL	02

AÑO	1.00	2.00	3	4	5
Precio unitario	180,000	200,000	200,000	200,000	
Costos Directos Fijos	238,785	243,561	82,779	0	
Costos Administrativos	38,196	38,960	39,724	0	
Costos Marketing y Ventas	7,260	7,260	7,260	7,260	

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS ANALISIS DE SENSIBILIDAD

AÑO	1	2	3	4	5
No. Unidades Vendidas	2	2	2	1	
Ventas	360,000.00	400,000.00	400,000.00	200,000.00	0.00
Costos Directos Fijos	238,785.06	243,560.76	82,778.82		
Costos Administrativos	38,196.00	38,959.92	39,723.84		
Costos Marketing y Ventas	7,260.00	7,260.00	7,260.00	7,260.00	
Depreciación	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	
Utilidad Operativa	71,758.94	106,219.32	266,237.34	188,740.00	
Impuestos y participaciones	0.00	50.00	04.00	25.00	
Utilidad Neta	71,758.94	67,714.32	169,726.34	120,321.00	
Depreciación	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	
FE INCREMENTALES	75,758.94	71,714.32	173,726.34	124,321.00	0.00
FE TERMINAL					5,100.00
					0

Tasa de descuento

Ka 12.42%

EVALUACIÓN DEL PROYECTO SENSIBILIDAD

NUM AÑOS	0	1	2	3	4	5
----------	---	---	---	---	---	---

	-					
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	354,747.02	75,758.94	71,714.82	173,726.30	124,321.75	5,100.00
Flujos acumulados		75,758.94	147,473.76	321,200.06	445,521.81	450,621.81

Costo de capital	12.42%
-------------------------	---------------

		3 AÑOS 3 MESES
Periodo de recuperación	3.27	
	-	
	27,636.2	
Valor presente neto	0	
Tasa Interna de retorno	9.07%	

Nota: Elaboración propia.

Este escenario puede considerarse como uno de los más desfavorables para la empresa, dado que refleja las dificultades que podrían presentarse al no poder capitalizar las ventas al precio y en el plazo planificado. Además, se contempla un retraso de hasta dos años adicionales en la venta de las viviendas, lo que impactaría tanto en la rentabilidad del proyecto como en la liquidez de la empresa.

La TIR (tasa interna de retorno) del proyecto es del 9.07%, lo cual, es inferior al costo de capital (12.42%). Esto implica que el proyecto no cumple con la tasa mínima requerida para generar valor adicional para los socios.

El Periodo de Recuperación (PR) se estima en 3 años y 3 meses. Si bien la inversión inicial de 354,747.02 USD se recupera en este plazo, la rentabilidad general del proyecto queda por debajo de las expectativas de utilidad deseada.

CONCLUSIONES

El presente estudio ha demostrado que la diversificación hacia el sector inmobiliario es una opción estratégica viable y rentable para PC Construcciones Cía. Ltda., permitiendo reducir significativamente la dependencia financiera del sector público. A través de una integración efectiva entre dirección estratégica, plan de negocios, investigación de mercado, marketing estratégico y análisis financiero, se ha diseñado un modelo integral que garantiza la competitividad y sostenibilidad del proyecto.

Desde la perspectiva estratégica, la empresa cuenta con fortalezas clave como su experiencia y reputación, que respaldan el éxito en la incursión al mercado inmobiliario. La investigación

de mercados confirmó una demanda considerable de viviendas unifamiliares en Cuenca, alineándose con las preferencias específicas del segmento objetivo, lo que valida la propuesta de valor del proyecto.

El plan de negocios desarrollado, basado en el modelo CANVAS, proporcionó claridad en la definición de socios estratégicos, actividades clave, y la estructura de costos e ingresos esperados. Las estrategias de marketing propuestas se centraron en el posicionamiento diferenciado, utilizando herramientas digitales y tácticas personalizadas que responden eficazmente al perfil del consumidor identificado.

El análisis financiero reveló resultados sólidos, con una TIR del 17.42%, un VAN positivo de \$27,962.85 y un periodo de recuperación de 1 año 9 meses, demostrando la viabilidad económica del proyecto. Además, la sensibilidad analizada permitió identificar estrategias adicionales para mitigar riesgos ante escenarios menos favorables.

En conclusión, la implementación efectiva de esta propuesta permitirá a PC Construcciones consolidarse en el mercado inmobiliario privado, diversificando sus ingresos y fortaleciendo su posición financiera y competitiva. Se recomienda mantener un monitoreo constante del entorno y ajustar oportunamente las estrategias planteadas para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Adabre, M. A., & Chan, A. P. C. (2019). The ends required to justify the means for sustainable affordable housing: A review on critical success criteria. *Sustainable Development*, 27, 781–794. <https://doi.org/10.1002/sd.1919>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Informe de evolución de monto de operaciones activas*. <https://www.bce.fin.ec>
- Banaitiene, N., Banaitis, A., & Norkus, A. (2011). Risk management in projects: Peculiarities of Lithuanian construction companies. *International Journal of Strategic Property Management*, 15(1), 60–73. <https://doi.org/10.3846/1648715X.2011.568675>
- Dobrovolskienė, N., Pozniak, A., & Tvaronavičienė, M. (2021). Assessment of the sustainability of a real estate project using multi-criteria decision making. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084352>
- Doroshenko, H., Biletskyi, I., & Prokopenko, V. (2023). Supply chain management in residential real estate construction. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(51), 491–507. <https://doi.org/10.55643/fcactp.4.51.2023.4068>
- Guo, S., & Pan, Y. (2011). *Construction Project Management and Insurance Program for Taiwan High Speed Rail Project*. *Leadership and Management in Engineering*, 11(1), 58–66. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000088](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000088)
- Highman, A. P., Fortune, C., & Boothman, J. C. (2016) Sustainability and investment appraisal for housing regeneration projects. *Structural Survey*, 34(2), 150–167. <https://doi.org/10.1108/SS-09-2015-0044>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2024). *Estadísticas de edificaciones (ESED) 2023*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Jagun, Z. T. (2020). Risks in feasibility and viability appraisal process for property development and the investment market in Nigeria. *Journal of Property Investment & Finance*, 38(3), 227–243. <https://doi.org/10.1108/JPIF-12-2019-0151>
- Khan, A. H., & Naimi, S. (2024). Effect of construction manager's political skills on relationship between quality management practices and inter-organizational project success. *Civil Engineering Journal (Iran)*, 10(1), 299–316. <https://doi.org/10.28991/CEJ-2024-010-01-019>
- Marín, M. (2024). *Reglamento de higiene y seguridad: PC Construcciones PCCONST Cía. Ltda.* [Documento interno no publicado].
- Nejatyan, E., Sarvari, H., Hosseini, S. A., & Javanshir, H. (2023). Determining the factors influencing construction project management performance improvement through earned

value-based value engineering strategy: A Delphi-based survey. *Buildings*, 13(8), Article 1964. <https://doi.org/10.3390/buildings13081964>

Sdino, L., Rosasco, P., & Magoni, S. (2016). The financial feasibility of a real estate project: The case of the Ex Tessitoria Schiatti. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 223, 217–224. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.352>