

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador
Departamento De Economía, Ambiente Y Territorio
Convocatoria 2023 - 2025

Tesis para obtener el título de Maestría En Economía Y Gestión Estratégica De Micro,
Pequeñas Y Medianas Empresas

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSTRUCTORA-
INMOBILIARIA EN EL CANTÓN RIOBAMBA.

Allaica Tenesaca Fanny Maria

Asesor: Jácome Estrella Hugo De Jesús

Lectores: Argothy Almeida Luis Anderson, Falconí Benítez Fander

Quito, julio de 2025

Dedicatoria

Este logro y esfuerzo alcanzado es un testimonio de la gracia y la fuerza que provienen de Dios, el Consumador Poderoso, quien ha sido la fuente inagotable de seguridad y guía en cada paso de este camino. A Él dedico este logro con gratitud infinita y fe renovada.

A mis queridos padres, Past. José Luis Allaica y María Andrea Tenesaca, cuya invaluable dedicación, apoyo y recursos impulsaron la realización de este sueño. Gracias por su amor incondicional y por ser ejemplos de perseverancia y entrega.

A mi esposo y compañero de vida, Mgtr. Dario Alexander Chuto Caranqui, por acompañarme en cada etapa de este proceso, aportando con su sabiduría académica y haciendo más llevadero el camino con su apoyo y compañía. Gracias por explorar juntos los rincones más hermosos del mundo y por ser mi inspiración constante.

A mi amado hijo Jeocob Chuto Allaica, quien con su sonrisa y energía me motiva a seguir adelante. Espero que esta tesis sea un ejemplo para ti y que te inspire a perseguir tus propios sueños con pasión y determinación.

Con gratitud y esperanza, dedicamos esta obra a todos aquellos que creen en el desarrollo económico, en la innovación de pymes y la perseverancia para alcanzar grandes metas.

Índice de contenidos

Introducción	10
Capítulo 1. Análisis del Entorno	13
1.1. Fuerzas Macroeconómicas	13
1.1.1. Condiciones del mercado	13
1.1.2. Infraestructura económica	17
1.1.3. Mercado del capital	19
1.1.4. Productos básicos y otros recursos	20
1.1.5. Productos básicos y otros recursos	21
1.1.6. Productos básicos y otros recursos	22
1.2. Fuerzas del Mercado	22
1.2.1. Segmentos de mercado	22
1.2.2. Necesidades y demandas	23
1.2.3. Cuestiones de mercado	24
1.2.4. Costes de cambio.....	25
1.2.5. Capacidad generadora de ingresos	26
1.3. Fuerzas de la Industria.....	26
1.3.1. Amenaza de Nuevos Entrantes.....	27
1.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores.....	28
1.3.3. Poder de Negociación de los Compradores.....	29
1.3.4. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.....	29
1.3.5. Rivalidad entre Competidores Existentes.....	29
Capítulo 2. Evaluación FODA	32
2.1 Evaluación interna: fortalezas y debilidades	32
2.2. Evaluación externa: oportunidades y amenazas	33
Capítulo 3. Propuesta de Modelo de Negocio	39
3.1. Metodología	39
3.2. Análisis CANVAS	39
3.2.1. Segmentos de clientes	39
3.2.2. Propuesta de valor	40
3.2.3. Canales	41
3.2.4. Relación con los clientes	42
3.2.5. Fuentes de ingresos	43
3.2.6. Actividades clave	44
3.2.7. Recursos clave.....	45
3.2.8. Socios clave.....	46

3.2.9. Estructura de costos.....	46
Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero.....	50
4.1. Inversión inicial.....	50
4.2. Financiamiento.....	52
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....	65
Referencias.....	68
Anexos.....	71
Anexo 1. Empresas constructoras constituidas en Riobamba.....	71
Anexo 2. Análisis Fortaleza y Debilidad según CANVA.....	81
Anexos 3. Análisis Oportunidad – amenaza según CANVA.....	82
Anexo 4. Encuesta.....	84
Anexo 5 resultados de encuesta.....	86
Anexo 6. tabla de amortización de la deuda.....	89

Lista de ilustraciones

Tablas

Tabla 1.1. Estrategias para superar barreras estructurales	19
Tabla 1.2. Estrategias financieras.....	20
Tabla 3.1. Resumen de áreas de construcción.....	41
Tabla 4.1. Activos fijos	50
Tabla 4.2. Gastos preoperacionales.....	51
Tabla 4.3. Capital de trabajo	51
Tabla 4.4. Inversión Inicial	52
Tabla 4.5. Financiamiento	53
Tabla 4.6. Cálculo de cuota préstamo	53
Tabla 4.7. Presupuesto de egreso	54
Tabla 4.8. Presupuesto de ingreso	55
Tabla 4.9. Flujo de efectivo.....	56
Tabla 4.10. Cálculo WACC	57
Tabla 4.11. Análisis de rentabilidad.....	58
Tabla 4.12. Ingresos escenario pesimista	59
Tabla 4.13. Flujo de efectivo escenario pesimista.....	60
Tabla 4.14. Ingresos escenario optimista	62
Tabla 4.15. Flujo de efectivo escenario optimista.....	62

Figuras

Figura 2.1. Resumen FODA.....	35
Figura 2.2. Resumen matriz de estrategias.....	38

Esta tesis/tesina se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

Resumen

El plan de negocios para implementar una empresa constructora e inmobiliaria en Riobamba, está enfocada a atender la creciente necesidad de viviendas unifamiliares destinadas a familias pequeñas de clase media con ingresos medios-altos. El proyecto nace como una expansión de la actual inmobiliaria "Acacias", que lleva cinco años en el mercado dedicada a la venta de terrenos, y pretende dar el siguiente paso hacia la construcción de viviendas, aprovechando su base de clientes y conocimiento del entorno local.

El estudio parte de un análisis del contexto económico nacional y local, destacando que, aunque el sector de la construcción es un motor clave de la economía ecuatoriana, en 2024 ha enfrentado una desaceleración significativa debido a la reducción de inversión pública, dificultades en el acceso al crédito y problemas estructurales. A pesar de estos desafíos, Riobamba representa una oportunidad estratégica por su crecimiento urbano y demográfico, aunque este ha sido poco planificado y con múltiples deficiencias en infraestructura básica.

A través del análisis FODA, se identifican fortalezas como el equipo multidisciplinario con experiencia en áreas clave (ingeniería, arquitectura, derecho, marketing), la disponibilidad de terrenos propios, y el conocimiento del mercado; y debilidades como la falta de experiencia directa en construcción a gran escala, limitaciones logísticas y necesidad de financiamiento externo. Entre las oportunidades destacan el déficit habitacional, la apertura de líneas de crédito hipotecario a tasas accesibles, y la creciente demanda por viviendas sostenibles; mientras que las amenazas incluyen la fuerte competencia, la burocracia municipal y la inestabilidad económica.

El modelo de negocio propuesto se estructura bajo la metodología CANVAS, definiendo con claridad su segmento de clientes (familias pequeñas con ingresos estables), una propuesta de valor centrada en viviendas independientes, modernas, eficientes y sostenibles, y canales de comunicación mixtos (digitales y presenciales). Además, plantea relaciones personalizadas con los clientes, estrategias de marketing digital, alianzas estratégicas con cooperativas y proveedores, y una estructura de costos detallada que abarca desde materiales y mano de obra hasta gastos administrativos y financieros.

Finalmente, el análisis económico-financiero estima la inversión inicial necesaria, identifica las fuentes de ingreso (venta de casas y terrenos) y presenta alternativas de financiamiento como convenios con cooperativas, preventas, fideicomisos, y alianzas con propietarios de terrenos. La tesis concluye que el proyecto es viable y que, con una adecuada planificación y

ejecución, puede no solo consolidarse en el mercado local, sino también contribuir al desarrollo urbano sostenible de Riobamba, mejorando la calidad de vida de sus habitantes y generando empleo en el sector construcción.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para culminar esta meta, a mi familia por su apoyo incondicional y a quienes, con su guía y conocimiento, hicieron posible este logro.

Introducción

La industria de la constructora inmobiliaria en Ecuador ha adquirido un papel importante en la economía ecuatoriana, en estos últimos años el sector ha aportado considerablemente en el Producto Interno Bruto del país, pues es un motor de crecimiento y prosperidad económica. Con una amplia gama de oportunidades de inversión disponibles, tanto individuos como empresas pueden encontrar opciones atractivas para invertir su capital, lo que genera un flujo importante de dinero nacional e internacional hacia este sector dinámico y variado.

A pesar de considerarse un sector que genera dinamismo económico, en el año 2024 el Banco Central de Ecuador reporta datos preocupantes, el segundo trimestre del año en curso reportó un decrecimiento económico del 17,20 %, en el tercer trimestre se reporta datos más alentadores, existe un decrecimiento económico de 2,5 % a pesar de cifras bajas el sector tiende a recuperarse. Esta reducción se vio afectada por factores como la reducción de la inversión pública, y el decrecimiento de la demanda de inmobiliarias. El ministerio de Finanzas informa que el año 2024 la obra pública tuvo una inversión mínima a penas se invirtió 689 millones, hubo un decrecimiento de inversión de 73 millones frente al año 2023 (El Comercio 2025).

El sector de la construcción es de “alta sensibilidad para la economía” del Ecuador porque impulsa la inversión ya sea pública o privada, genera inversión extranjera, emplea a una gran cantidad de personas y además juega un papel crucial en el progreso de otras empresas, gracias a su elevado efecto encadenamiento con otros sectores principalmente con el manufacturero y entidades financieras (Díaz et al. 2022, 58-60)

Planteamiento del problema

Las construcciones en la ciudad se desarrollan en las áreas debidamente urbanas y otras que se consideran en proceso de urbanización mismas que se extienden aceleradamente dando lugar a una multiplicación de construcciones que incumplen normas y códigos de construcción. La localización en territorios de alto riesgo que no cuentan con los servicios básicos, baja calidad de materiales aumenta la vulnerabilidad ante eventos sísmicos lo que convierte a las viviendas en verdaderas trampas mortales.

El mercado de constructora inmobiliaria en Riobamba tiene un potencial de crecimiento, sin embargo, enfrenta desafíos que limita el desarrollo óptimo de este sector. La falta de oferta diversificada; acceso a financiamiento y limitadas prácticas de construcción sostenible afecta a compradores y quienes se dedican al sector de construcción e inmobiliaria puedan

desarrollarse efectivamente. Actualmente la oferta de vivienda en la ciudad no cubre adecuadamente las necesidades de todos los segmentos de la población, pues existe una escasez notable de viviendas asequibles, el crecimiento urbano desordenado y la falta de proyectos sostenibles que respondan a las necesidades cambiantes de la población. Estas dificultades resaltan la importancia de una planificación estratégica para asegurar la viabilidad y competitividad de una nueva empresa en un entorno tan dinámico y exigente.

Las restrictivas condiciones crediticias impuestas por las instituciones financieras, dificultan que los emprendedores puedan llevar a cabo proyectos de envergadura, lo cual frena la innovación y expansión del sector de construcción e inmobiliaria, pues enfrentan barreras para obtener financiamiento adecuado y este año también se ha visto afectado por factores como la falta de energía eléctrica y el incremento de la inseguridad en el país.

Según el boletín informativo publicado por INEC, al tercer trimestre del 2024, el número de viviendas proyectadas a construir disminuyó en 46,97% en relación al mismo trimestre del año 2023. Se proyectaron construir 3.467 viviendas de los cuales los cantones que presentan mayor participación son: Guayaquil 20,25 %, Cuenca 19,82 % y Loja 9,81%. Riobamba se proyecta construir viviendas en un 5,08% es decir 176 viviendas (INEC 2024).

Riobamba, una ciudad estratégica en el corazón de Ecuador, presenta una oportunidad prometedora para desarrollar proyectos innovadores y rentables, se distingue por su ubicación geográfica privilegiada y creciente dinamismo económico. La ciudad se encuentra en una fase de expansión económica y demográfica, impulsada por factores como el desarrollo de infraestructuras, el incremento de la actividad comercial y la mejora de la calidad de vida. Este contexto ofrece un terreno fértil para inversiones de empresas constructoras e inmobiliarias que combinen diseño innovador, sostenibilidad y funcionalidad.

El proyecto de constructora inmobiliaria nace a partir de la inmobiliaria (Acacias) que está en marcha desde hace 5 años, misma que se dedica exclusivamente a la venta de terrenos en sitios estratégicos de la ciudad. Se cuenta con una base de datos de la inmobiliaria y datos del censo 2022, sobre el número de miembros de una familia, mismas que servirá para que la empresa se enfoque en el segmento de mercado o el grupo objetivo a que se desea satisfacer.

Esta segmentación permitirá diseñar productos inmobiliarios específicos que satisfagan las necesidades particulares de cada grupo, optimizar la estrategia de mercado y maximizar la rentabilidad. El emprendimiento se especializará en el desarrollo de proyectos de viviendas

independientes para familias pequeñas que tiene la necesidad de una vivienda propia y un ingreso económico medio alto.

La necesidad de acceso a viviendas adecuadas, asequibles y bien planificadas representa uno de los principales desafíos sociales y económicos en muchas ciudades del Ecuador, incluida Riobamba. En los últimos años, el crecimiento urbano, los cambios en la estructura familiar y la evolución del poder adquisitivo de la clase media han generado una demanda sostenida por soluciones habitacionales unifamiliares que se adapten a las necesidades específicas de familias pequeñas con ingresos medios.

En este contexto, se plantea el diseño de un modelo de negocio empresarial enfocado en el desarrollo y comercialización de viviendas unifamiliares, utilizando como base la metodología CANVAS. Esta herramienta permite estructurar y visualizar de manera integral todos los componentes clave de un negocio, desde la propuesta de valor hasta la estructura de costos, facilitando así una toma de decisiones estratégica, eficiente y alineada con las necesidades del mercado. El presente proyecto busca proponer una solución innovadora y viable en el ámbito de la construcción e inmobiliaria en Riobamba, aportando al desarrollo urbano y mejorando las condiciones de vida de los hogares de clase media. Para ello, se han establecido los siguientes objetivos:

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio empresarial, basado en la metodología CANVAS, orientado a satisfacer las necesidades de vivienda unifamiliar para familias pequeñas de clase media con ingresos medios.

Objetivos Específicos:

- Analizar el entorno del sector de la construcción y su impacto en el modelo de negocio propuesto.
- Realizar un análisis FODA que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del modelo de negocio.
- Desarrollar las nueve dimensiones de la metodología CANVAS para estructurar el modelo de negocio de una empresa constructora-inmobiliaria.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del modelo de negocio planteado.

Capítulo 1. Análisis del Entorno

El análisis del entorno es fundamental en la planificación estratégica del emprendimiento, se busca entender el contexto en el que opera una empresa, esto con el objetivo principal de identificar y evaluar los factores externos e internos que pueden influir en el éxito o fracaso de una iniciativa. A partir de la evaluación de los factores es posible desarrollar estrategias para reducir su impacto negativo o aprovechar oportunidades (Osterwalder y Pigneur 2021, 200).

Con este contexto, se van a analizar las fuerzas macroeconómicas, fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, y tendencias clave

1.1. Fuerzas Macroeconómicas

Las fuerzas macroeconómicas ejercen un efecto considerable en las operaciones y estrategias de una empresa constructora e inmobiliaria en Ecuador. Es crucial para la empresa monitorear estos factores y adaptarse de manera proactiva a las variaciones en el entorno para mantener su competitividad y aprovechar las oportunidades.

1.1.1. Condiciones del mercado

En el primer trimestre de 2024, la economía de Ecuador subió 1,2% frente al primer trimestre de 2023. Sin embargo, para el segundo trimestre, abril-junio de 2024, hubo una contracción, la demanda interna provocó el decrecimiento de 2,2 % del PIB, en el período de julio a septiembre de 2024 el producto interno bruto (PIB) de Ecuador registró una contracción interanual del 1,5 % (Banco Central de Ecuador 2024).

En el año 2023 el sector de la construcción generó un producto interno bruto de \$ 4.695 millones, en relación con el año 2022 hubo una contracción del 0,7 %, en el primer trimestre de 2024, la industria de la construcción en Ecuador sufrió una notable reducción del 4.3% del Producto Interno Bruto (PIB) en relación con el año previo. Esta reducción evidencia una serie de retos económicos y estructurales que impactan a la industria, en un escenario de reducción general en la actividad económica del país (Banco Central del Ecuador 2024).

Al comparar el desempeño del sector de la construcción con otras ramas productivas, se observa que su situación es más crítica. Mientras la construcción mostró una caída significativa, sectores como el comercio y la industria manufacturera tuvieron un desempeño más estable. Por ejemplo, el comercio creció alrededor de un 2,5 % en 2023 y mantuvo un leve incremento del 0,8 % en el primer trimestre de 2024. La industria manufacturera, aunque con bajo dinamismo, también registró un crecimiento cercano al 0,9 %. Por otro lado, sectores

como la agricultura y pesca tuvieron una leve contracción, afectadas por factores climáticos y condiciones del mercado externo. Los servicios, particularmente salud y educación, mantuvieron un crecimiento moderado, mostrando mayor estabilidad. Esta comparación pone en evidencia que la construcción enfrenta barreras estructurales más profundas, como el acceso al financiamiento, la reducción de inversión pública y privada, y procesos regulatorios lentos, lo que la convierte en una de las ramas más vulnerables en el actual ciclo económico del país. (Banco Central del Ecuador 2024).

El Servicio de Rentas Internas (SRI) informa que las pequeñas empresas de la industria experimentaron una reducción del 17.4% en sus ventas, en cambio, las empresas de tamaño medio experimentaron un descenso del 8.6%. Esta disminución en las ventas ha resultado en una disminución del empleo en el sector, que se redujo en un 4.9% en relación al primer trimestre de 2023. A pesar de la disminución notable el sector según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), al mes de febrero de 2024, esta actividad representó de manera directa el 6,1% del empleo a nivel nacional, situándose como la quinta actividad que más empleo genera en el país (2024).

Entre 2020 y 2021, con la reactivación económica posterior a la pandemia, el sector logró recuperar cerca de 40 mil empleos. En 2022, el dinamismo del sector permitió 108.202 nuevos empleos. No obstante, la ralentización de la economía y del sector provocó una caída de 26.119 empleos. Al mes de febrero de 2024, las actividades relacionadas al sector de la construcción, que incorpora las “edificaciones y obras de construcción”, “industria y comercio de insumos para la construcción”, generó de manera directa el 8,9% del empleo nacional. De esta cifra, el 39% es un empleo adecuado.

El mercado de bienes raíces en Ecuador ha emergido como un elemento central de la estructura económica nacional, genera el progreso y la expansión del país en períodos recientes. Este sector activo y variado presenta numerosas ocasiones de inversión, tanto para individuos como para entidades corporativas, capta interés financiero tanto a nivel local como internacional, influye directamente en la demanda de bienes raíces. Un crecimiento sólido puede aumentar la demanda de viviendas y proyectos comerciales, mientras que un crecimiento más lento puede ralentizar la inversión en nuevos desarrollos inmobiliarios.

El sector de la construcción en Ecuador enfrenta condiciones de mercado desafiantes, Este ambiente de recesión económica afecta directamente la inversión y el consumo; componentes clave que influyen en el sector de la construcción. La disminución del PIB del sector construcción refleja los retos estructurales como: falta de inversión, altos costos de materiales,

y problemas de financiamiento. Esto sugiere que las empresas más pequeñas son las más vulnerables en este entorno económico adverso.

Entre los factores limitantes del mercado está la reducción de la inversión pública y privada: La caída de la demanda interna ha limitado el gasto en proyectos de infraestructura y construcción de vivienda de igual manera problemas de financiamiento, las restricciones en el acceso a crédito dificultan que las empresas desarrollen nuevos proyectos o mantengan los actuales, inflación y costo de materiales, los precios elevados de materiales de construcción continúan presionando los márgenes de las empresas por lo que el sector de **construcción** se encuentra entre los más afectados por la desaceleración económica en Ecuador, con un desempeño inferior al de **comercio, industria y servicios**. Esto resalta la necesidad de **intervenciones específicas**, como financiamiento preferencial, reactivación de obra pública, y reducción de cargas burocráticas para desarrollos inmobiliarios y de infraestructura.

El mercado de la construcción en Riobamba, ha experimentado diversas dinámicas en los últimos años, marcada por fases de expansión, estancamiento y esfuerzos de revitalización, influenciadas por factores económicos, políticos y sociales. En el año 2015 – 2017 el sector está en la etapa de expansión impulsada por la urbanización, la construcción representaba casi una cuarta parte de la economía de Riobamba. Este auge fue impulsado por la expansión urbana de 400 hectáreas en 2015, que estimuló la demanda de materiales y servicios relacionados, proyectos destacados se aprobaron como Terra Nova y Acrópolis, que generaron empleo y dinamizaron la economía local (El comercio 2017).

Entre los años 2018–2024 el sector entra en una etapa de estancamiento y desafíos estructurales, a partir de la fecha el crecimiento del sector se estancó, desde noviembre de 2015 se paralizaron al menos 12 proyectos de construcción, incluyendo edificios y conjuntos habitacionales debido a diversos factores limitantes como: Aprobación de la Ley de Plusvalía, que afectó la rentabilidad de las inversiones inmobiliarias, inestabilidad política y económica a nivel nacional, normativas municipales restrictivas sobre la altura de edificaciones, limitando proyectos de mayor envergadura como la construcción de la Ciudad Balboa, que contemplaba la construcción de 10 edificios de 10 pisos, se vio afectado por la crisis económica y la Ley de Plusvalía, lo que desalentó la inversión, especialmente de compradores extranjeros (El comercio 2017).

Entre el año 2024–2025 el sector entra a la etapa de Intentos de revitalización y adaptación mediante iniciativas municipales como:

- Incremento su presupuesto para obras públicas, destinando recursos a proyectos de infraestructura y mejoramiento urbano.
- Inicio de obras de construcción del Centro de Revisión Técnica Vehicular, con una inversión de más de USD 1 millón (La Prensa 2024).
- **Certificación de trabajadores:** Se implementó programas de certificación por competencias laborales para albañiles, carpinteros y otros oficios, con el fin de mejorar la calidad de la mano de obra y adaptarse a las nuevas demandas del mercado (Secap 2024).
- **Colaboración público-privada:** Se han establecido espacios de diálogo entre el sector académico, empresarial y municipal para identificar áreas de desarrollo y fomentar proyectos conjuntos que impulsen el crecimiento del sector (GAD municipal Riobamba 2024).

La situación actual del sector de construcción en la ciudad de Riobamba está marcada por tres factores.

Desaceleración del crecimiento: Aunque en años anteriores la construcción representaba casi una cuarta parte de la economía riobambeña, recientes informes indican una disminución en su dinamismo. La actividad de tres grandes empresas de materiales constructivos y un gremio integrado por al menos 700 arquitectos, inversores y constructores, incidieron en ese crecimiento del sector. Sin embargo, la realidad actual es otra. Aunque no hay cifras actualizadas sobre el aporte económico de cada sector, los socios de la Cámara de la Construcción de Chimborazo sostienen que las cifras actuales han caído (El comercio 2017).

Predominio de pequeños constructores: En Riobamba, la mayoría de las construcciones son realizadas por pequeños constructores, sin una imagen sólida de un constructor en específico. (Estudocu 2018).

Demanda de vivienda unifamiliar: Existe una demanda significativa de viviendas unifamiliares dirigidas a familias pequeñas de clase media con ingresos medios.

En Riobamba, la plusvalía inmobiliaria está influenciada por diversos factores como la ubicación estratégica, la infraestructura disponible, la accesibilidad a servicios y la proyección de desarrollo urbano. A continuación, se destacan algunas zonas que presentan características asociadas a una alta plusvalía:

Centro de Riobamba: El centro histórico y comercial de la ciudad alberga propiedades con alta demanda debido a su proximidad a instituciones gubernamentales, educativas y

comerciales. La presencia de edificaciones con valor patrimonial y la constante actividad económica contribuyen a mantener y aumentar el valor de las propiedades en esta área.

Sector de la Av. Unidad Nacional y Av. Carlos Zambrano: Estas avenidas son arterias principales que conectan diversas partes de la ciudad, facilitando el acceso y el tránsito. La presencia de locales comerciales y servicios en estas zonas incrementa su atractivo para inversiones inmobiliarias.

Áreas cercanas a instituciones educativas y centros comerciales: Zonas ubicadas en las proximidades de universidades, colegios y centros comerciales tienden a tener una plusvalía creciente debido a la demanda constante de vivienda por parte de estudiantes, profesores y personal administrativo. Según expertos en el sector inmobiliario, varios elementos influyen en el aumento de la plusvalía de una zona:

- **Inversión en infraestructura pública y privada:** La mejora de servicios básicos, vías de acceso y espacios públicos eleva el valor de las propiedades.
- **Desarrollo urbano planificado:** La implementación de planes de ordenamiento territorial que promuevan un crecimiento sostenible y ordenado.
- **Seguridad y calidad de vida:** Zonas con bajos índices de criminalidad y con acceso a servicios de salud, educación y recreación son más valoradas (CasaPlan 2023).

A pesar de que el sector de la construcción atraviesa un entorno de mercado complicado, caracterizado por contracciones económicas, disminución de la inversión y pérdida de empleo, su relevancia como generador de empleo y actividad económica lo convierte en un sector clave para la recuperación económica. La implementación de políticas públicas que incentiven la inversión en infraestructura, la adopción de innovaciones tecnológicas y la diversificación de productos y servicios serán fundamentales para mejorar las condiciones del mercado.

1.1.2. Infraestructura económica

La inversión pública es esencial ya que promueve el desarrollo económico. Al destinar fondos a la edificación de infraestructura, tales como vías y hospitales, entre otros, los gobiernos tienen la capacidad de incrementar notablemente la calidad de vida de sus habitantes.

Asimismo, estas inversiones crean puestos de trabajo y promueven el desarrollo económico, generando un ambiente más propicio para las inversiones privadas. El Ministerio de Finanzas, entre enero y junio de 2024, asignó 279 millones de dólares para ejecutar el Plan Anual de

Inversiones (PAI). Lo destinado en esta etapa constituye únicamente el 16% de lo que el Gobierno fijó como presupuesto para todo el año 2024, que ascendió a 1 733 millones de dólares (El Comercio 2024).

La reducida inversión pública se contrapone con los altos ingresos fiscales que Ecuador ha obtenido durante el primer semestre del año. De acuerdo con el informe del Servicio de Rentas Internas (SRI), se obtuvieron 10 281 millones de dólares desde enero hasta junio de 2024. El valor implica un incremento del 7% en relación con el mismo periodo del año previo, cuando se obtuvieron 9 609 millones de dólares (El Comercio 2024).

La administración del urbanismo en Latinoamérica en los últimos años ha experimentado cambios constantes, principalmente en los desafíos relacionados con el desarrollo urbano. Los factores que fundamentalmente han incidido son: la “descentralización de las zonas urbanas y la modernización de las ciudades”, estos hechos se generan como un efecto de la globalización que cada país enfrenta, de igual manera la formación y fortalecimiento de una nueva economía urbana que se fundamenta principalmente en la interacción entre los sistemas como: los servicios que se adquiere, una comunicación efectiva, sistema productivo, el manejo de la información recabada, la disponibilidad de infraestructura que cumplan con los estándares de calidad y la integración de un “sistema socio territorial” que tenga como su principal objetivo “las diferencias de vulnerabilidad e igualdad”, esto permite que espacios designados para habitar en la ciudad de Riobamba puedan ser adaptable de acuerdo a la geografía donde se desear alcanzar nuevas metas.. Así pues, se valora principalmente el rol que juegan los municipios en los ejes clave para el progreso de la administración: realizar cooperaciones interinstitucionales para disminuir los altos porcentajes de pobreza; dotar de servicios públicos y la implementación de la infraestructura necesaria para el buen funcionamiento de estas zonas urbanas (Bellet & Llop 2002).

Riobamba se fundó el nueve de Julio de 1575 en lo que actualmente es Colta, específicamente Cajabamba. Después de que la ciudad quedó completamente destruida por el terremoto de 1791, se trasladada al lugar donde se encuentra actualmente, convirtiéndose en la primera ciudad en implementar la planificación del crecimiento urbano (calles extendidas, monitoreo uniforme, provisión de servicios básicos y asentamiento de vivienda con estudios para disminuir daños causadas por fenómenos naturales). Sin embargo, a medida que la ciudad se expande pierde la característica de una ciudad planificada, dando paso al crecimiento de zonas periféricas y grises sin intervención municipal, lo que conduce al deterioro ecológico y a una baja calidad de vida para los habitantes (Tapia 2021, 18).

1.1.3. Mercado del capital

En 2024, el mercado de capitales de Ecuador se vio afectado por la caída de las ventas internas y el crecimiento de las exportaciones. También se registraron cambios en los depósitos bancarios y en la inversión extranjera directa. En el primer semestre de 2024, las ventas internas en Ecuador disminuyeron un 2,7%, mientras que las exportaciones aumentaron un 10,9%. En cuanto a los depósitos bancarios, en octubre de 2024 crecieron US\$ 917 millones, lo que representa un crecimiento anual del 10%. Los bancos que más crecieron en ese mes fueron Pichincha, Guayaquil y Pacífico. En el primer y segundo trimestre de 2024, la inversión extranjera directa (IED) se concentró en los sectores de explotación de minas y canteras, transporte y almacenamiento, e industria manufacturera (Primicias económicas 2024).

El mercado de capital en Ecuador para el sector de la construcción en 2024 está limitado por restricciones de crédito, alta dependencia de la inversión pública, y la falta de incentivos para atraer capital extranjero. Sin embargo, hay oportunidades para diversificar las fuentes de financiamiento, especialmente a través de esquemas innovadores como APP y proyectos sostenibles. La clave para mejorar el acceso al capital radica en fortalecer la confianza en el mercado y crear un entorno favorable para la inversión.

El mercado inmobiliario presenta barreras particulares para las PYMES, como altos costos de entrada, regulaciones estrictas, competencia de grandes desarrolladores y dificultades para acceder a financiamiento a gran escala, para superar se plantea aplicar estrategias que ayuden a superar los mismos.

Tabla 1.1. Estrategias para superar barreras estructurales

Estrategias para superar barreras estructurales	
Estrategia	Descripción
Asociaciones estratégicas	Formar alianzas con otras empresas constructoras, arquitectos, y proveedores para proyectos conjuntos
Enfoque en proyectos de nicho	Desarrollar viviendas sociales, proyectos de interés prioritario o remodelaciones pequeñas donde hay menos competencia.
Gestión de permisos eficiente	Crear procesos internos para agilizar trámites municipales y cumplir requisitos normativos.
Uso de tecnología BIM y software	Adoptar herramientas como BIM, AutoCAD o Revit para mejorar planificación y presentación de proyectos.

Estructura administrativa flexible	Mantener una estructura liviana que permita adaptarse al tamaño de cada proyecto
Participación en gremios o cámaras	Acceder a información, contactos y respaldo institucional para trámites y oportunidades.

Elaborado por la autora

Superar las barreras estructurales y financieras son fundamentales para la supervivencia y crecimiento sostenible del emprendimiento

Tabla 1.2. Estrategias financieras

Estrategias para superar barreras financieras	
Estrategia	Descripción
Acceso a créditos especializados	Buscar líneas de financiamiento para desarrolladores (bancos, programas gubernamentales, cooperativas).
Uso de preventas para financiamiento	Vender antes de construir (modelo de preventa) para financiar parte del desarrollo con aportes de compradores.
Fideicomisos inmobiliarios	Crear fideicomisos para reunir capital de inversionistas sin endeudar directamente a la empresa.
Apalancamiento con terrenos aportados	Negociar con propietarios de terrenos para aportar a cambio de participación en el proyecto.
Reinversión de utilidades	Reinvertir las ganancias en lugar de distribuirlas, para aumentar la capacidad financiera a largo plazo.
Crowdfunding inmobiliario	Utilizar plataformas de inversión colectiva para financiar proyectos pequeños o medianos

Elaborado por la autora

1.1.4. Productos básicos y otros recursos

El entorno tecnológico en el sector de la construcción en Ecuador está en un proceso de transformación, con un creciente interés en la adopción de nuevas tecnologías que mejoren la eficiencia, sostenibilidad y calidad de los proyectos. A pesar de los desafíos, las oportunidades para innovar y mejorar son significativas, y la tendencia hacia la digitalización y automatización en la construcción continúa ganando impulso.

El uso de BIM (Building Information Modeling) está en aumento en el sector de la construcción en Ecuador. BIM permite la creación de modelos digitales detallados de

edificios y estructuras, mejorando la planificación, diseño y gestión de proyectos. Hay un creciente interés en el uso de materiales de construcción sostenibles, como el bambú, el hormigón reciclado y otros materiales ecoamigables. Algunas nuevas construcciones buscan certificaciones LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental), que reconocen edificios sostenibles y eficientes en el uso de recursos. El uso de maquinaria automatizada, como excavadoras y grúas controladas remotamente, está mejorando la eficiencia y seguridad en los sitios de construcción.

La adopción de nuevas tecnologías puede ser costosa, lo que representa un desafío para muchas empresas de construcción, especialmente las pequeñas y medianas. Existe una cierta resistencia al cambio y a la adopción de nuevas tecnologías por parte de algunos actores tradicionales del sector. La falta de infraestructura adecuada y conectividad en algunas regiones puede limitar el uso de tecnologías avanzadas en la construcción.

1.1.5. Productos básicos y otros recursos

El entorno tecnológico en el sector de la construcción en Ecuador está en un proceso de transformación, con un creciente interés en la adopción de nuevas tecnologías que mejoren la eficiencia, sostenibilidad y calidad de los proyectos. A pesar de los desafíos, las oportunidades para innovar y mejorar son significativas, y la tendencia hacia la digitalización y automatización en la construcción continúa ganando impulso.

El uso de BIM (Building Information Modeling) está en aumento en el sector de la construcción en Ecuador. BIM permite la creación de modelos digitales detallados de edificios y estructuras, mejorando la planificación, diseño y gestión de proyectos. Hay un creciente interés en el uso de materiales de construcción sostenibles, como el bambú, el hormigón reciclado y otros materiales ecoamigables. Algunas nuevas construcciones buscan certificaciones LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental), que reconocen edificios sostenibles y eficientes en el uso de recursos. El uso de maquinaria automatizada, como excavadoras y grúas controladas remotamente, está mejorando la eficiencia y seguridad en los sitios de construcción.

La adopción de nuevas tecnologías puede ser costosa, lo que representa un desafío para muchas empresas de construcción, especialmente las pequeñas y medianas. Existe una cierta resistencia al cambio y a la adopción de nuevas tecnologías por parte de algunos actores tradicionales del sector. La falta de infraestructura adecuada y conectividad en algunas regiones puede limitar el uso de tecnologías avanzadas en la construcción.

1.1.6. Productos básicos y otros recursos

El entorno tecnológico en el sector de la construcción en Ecuador está en un proceso de transformación, con un creciente interés en la adopción de nuevas tecnologías que mejoren la eficiencia, sostenibilidad y calidad de los proyectos. A pesar de los desafíos, las oportunidades para innovar y mejorar son significativas, y la tendencia hacia la digitalización y automatización en la construcción continúa ganando impulso.

El uso de BIM (Building Information Modeling) está en aumento en el sector de la construcción en Ecuador. BIM permite la creación de modelos digitales detallados de edificios y estructuras, mejorando la planificación, diseño y gestión de proyectos. Hay un creciente interés en el uso de materiales de construcción sostenibles, como el bambú, el hormigón reciclado y otros materiales ecoamigables. Algunas nuevas construcciones buscan certificaciones LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental), que reconocen edificios sostenibles y eficientes en el uso de recursos. El uso de maquinaria automatizada, como excavadoras y grúas controladas remotamente, está mejorando la eficiencia y seguridad en los sitios de construcción.

La adopción de nuevas tecnologías puede ser costosa, lo que representa un desafío para muchas empresas de construcción, especialmente las pequeñas y medianas. Existe una cierta resistencia al cambio y a la adopción de nuevas tecnologías por parte de algunos actores tradicionales del sector. La falta de infraestructura adecuada y conectividad en algunas regiones puede limitar el uso de tecnologías avanzadas en la construcción.

1.2. Fuerzas del Mercado

El análisis de la fuerza del mercado para una empresa constructora e inmobiliaria en Riobamba implica evaluar varios factores que afectan su competitividad y oportunidades de negocio en la región, mismas que impactan el desempeño de los mercados financieros. Aquí se presentan las principales fuerzas del mercado que deben considerarse:

1.2.1. Segmentos de mercado

El segmento de mercado consiste en realizar un análisis y agrupar al público objetivo según características de similitud que presenten los clientes. Generalmente se divide en cuatro subcategorías principales:

Segmentación conductual: que se refiere al estudio relacionado con necesidades específicas y cómo el usuario utiliza algún producto en particular. Segmentación geográfica: Recoge datos

de procedencia. Segmentación demográficos: Recoge datos específicos como: edad del consumidor, clase social. Segmentación Psicográfica: Consiste en recabar datos del estilo de vida y perspectivas de los clientes.

La constructora está ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo por lo el proyecto va dirigido a personas que residen en la ciudad. Según el CENSO 2022 el número de familias que residen en cuartos en casa de inquilinato son 9691. El tamaño de la muestra necesario para una población de 9.691, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, es de 370 encuestas, de las cuales aplicando la encuesta se obtuvo que las personas que están en capacidad de adquirir una vivienda están desde los 30 años en adelante, que tiene una capacidad de pago de hasta 50.000 dólares sin embargo están interesados en adquirir la propiedad después de los 2 años.

1.2.2. Necesidades y demandas

Riobamba, como muchas ciudades en crecimiento, presenta una serie de necesidades y demandas específicas en el sector de la construcción. Estas necesidades son impulsadas por factores demográficos, económicos y sociales.

Necesidades Básicas de Vivienda

- Vivienda de interés social: Existe una demanda significativa de viviendas asequibles para los sectores de menores ingresos.
- Ampliación y mejora de viviendas existentes: Muchos hogares requieren ampliaciones, remodelaciones o mejoras en sus infraestructuras.
- Viviendas adaptadas: Se necesitan viviendas diseñadas para personas con discapacidad y adultos mayores.

Infraestructura Urbana

- Vías y carreteras: Mejoramiento y ampliación de la red vial para facilitar la movilidad y el acceso a diferentes zonas de la ciudad.
- Espacios públicos: Construcción y rehabilitación de parques, plazas y áreas verdes para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- Equipamiento urbano: Instalación de alumbrado público eficiente, mobiliario urbano y sistemas de drenaje.

Construcción Sostenible

- Edificios ecológicos: Demanda creciente de construcciones que utilicen materiales y tecnologías amigables con el medio ambiente.
- Eficiencia energética: Implementación de sistemas de energía renovable y tecnologías que reduzcan el consumo de energía.
- Gestión de residuos: Desarrollo de sistemas eficientes para la gestión de residuos de construcción y demolición.

Las necesidades y demandas en el sector de la construcción en Riobamba son diversas y están en constante evolución. Para satisfacer estas demandas, es necesario que las empresas constructoras se adapten a las nuevas tecnologías, materiales y tendencias del mercado, y que trabajen en estrecha colaboración con las autoridades locales y los ciudadanos.

1.2.3. Cuestiones de mercado

La población de la ciudad ha crecido hacia las zonas periféricas de la misma con preferencia distintas a la población del centro de la ciudad. Se evidencia la preferencia de adquirir espacios de tierras para construir casas que tenga espacio de área verde, sin embargo, por estar fuera del casco urbano muchos aun no cuentan con los servicios básico y de igual forma son tierras con grandes extensiones mismas que los compradores no pueden acceder ya que en su mayoría buscan lotes no más 200 metros cuadrados.

De allí que se ha generado un problema muy serio como es el tráfico de tierras. Muchos asentamientos no cuentan con un documento en las que respalde que son los dueños de las propiedades adquiridas. Y de igual forma por la necesidad de legalizar las propiedades han tenido que gastar grandes cantidades de dinero sin ningún resultado pues son tierras que tienen escrituras globales y para su fraccionamiento se debe seguir tramites con personas que estén actualizadas de las normativas de la ciudad. En la actualidad, la construcción informal implica referirse al “autodiseño, autogestión, autoayuda, construcción progresiva”, debilitando los procedimientos establecidos para una correcta construcción, las edificaciones en general en su mayoría se han construido con técnica y nociones emitidos por el constructor (albañil), misma que se fundamenta en conocimientos empíricos, generalmente el nivel de conocimientos de quienes ejercen la profesión de albañiles es de tipo tecnología artesanal, para un complemento de experiencias y conocimiento es esencial incorporar asistencia técnica de un profesional de la rama que guie todo el procesos constructivo (Cordero 2005, 135).

Se refiere a un proceso de construcción de viviendas sin planificación, que se relaciona con los fenómenos de invasión u ocupación ilegal de terrenos, las cuales pueden dar inicio al proceso de asentamiento precario al construir viviendas informales que en muchos casos no cuentan con infraestructura básica y son dirigidos exclusivamente por los pobladores (Cordero 2005, 136).

1.2.4. Costes de cambio

Los costes de cambio en el sector de la construcción de Riobamba engloban los desafíos, inversiones y adaptaciones que las empresas constructoras deben enfrentar para mantenerse competitivas y responder a las demandas del mercado. Estos costes pueden ser tanto económicos como de otro tipo, por ejemplo, de naturaleza tecnológica o organizacional.

Entre los Principales Costes de Cambio que la empresa tendrá que adaptarse están:

Adaptación a Normativas y Regulaciones:

Dentro de Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD)

Art. 4.- Fines de los gobiernos autónomos descentralizados:

f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias

Art.41.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado provincial:

h) Desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el área rural de la provincia

i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal...

o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres (COOTAD 2019, art 4, 41).

A través de estos artículos, el Código Orgánico incentiva a la ejecución de programas dirigidas hacia la construcción viviendas sociales, el gobierno autónomo descentralizado municipal deberá regular y controlar las construcciones que se encuentran dentro de su jurisdicción cantonal; Existe las normativas que regulan los permisos de construcción que emiten el GAD Cantonal sin embargo la demora en los trámites y el alto costo provoca que muchos prefieran ejecutar las obran sin ningún permiso (COOTAD 2019).

También la **transformación digital** de los procesos constructivos, como la gestión de proyectos en línea y la realidad virtual, requiere inversiones en infraestructura tecnológica. La formación continua del personal en nuevas técnicas, materiales y normativas es esencial para mantener la competitividad. La creciente demanda de viviendas y espacios personalizados exige mayor flexibilidad en los diseños y una mayor atención a los detalles. Los consumidores buscan cada vez más acabados de alta calidad y materiales duraderos, lo que implica mayores costos de producción. Identificar las tendencias del mercado y anticiparse a los cambios. Implementar procesos más eficientes y reducir los desperdicios.

1.2.5. Capacidad generadora de ingresos

La capacidad generadora de ingresos del emprendimiento Acacias dependerá de varios factores mismas que permitirán producir ingresos de manera eficiente y sostenible a través de sus actividades principales como:

1. Portafolio de proyectos: La cantidad, tamaño y tipo de proyectos con el que se cuente (residenciales, comerciales, industriales) influyen directamente en los ingresos. Sin embargo, se empezará con el portafolio de proyectos de viviendas independientes.
2. Eficiencia operativa: Control de costos, cumplimiento de plazos y optimización de recursos afectan la rentabilidad.
3. Capacidad técnica y humana: Contar con un equipo calificado y tecnología adecuada permite realizar proyectos de calidad, atrayendo más clientes.
4. Reputación y relaciones comerciales: Se trabajará en posicionar a la empresa en el mercado para tener más oportunidades de obtener contratos importantes y mantener clientes recurrentes.
5. Acceso a financiamiento: La posibilidad de obtener capital para ejecutar proyectos de gran escala también impacta en la capacidad de generar ingresos. Se buscará el financiamiento de los proyectos mediante alianza estratégicas con Cooperativas de Ahorro y crédito.
6. Estrategias de venta y marketing: Promoción efectiva y una buena red de contactos ayudan a asegurar un flujo constante de proyectos.

1.3. Fuerzas de la Industria

El modelo de las cinco Fuerzas de Porter, analiza y comprende el entorno que rodea a una empresa, el autor se centra en un estudio minuciosos de la competitividad y la cadena de valor

para tener ventaja sobre la competencia mediante la implementación de estrategias empresariales adecuadas (Porter 1982).

Este modelo se va utilizar para analizar las fuerzas de la industria de una empresa constructora e inmobiliaria en Riobamba, se utiliza para entender la dinámica competitiva de la industria y a identificar las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa.

1.3.1. Amenaza de Nuevos Entrantes

Existen ciertas barreras en el negocio de la construcción que pueden limitar a que nuevos inversores puedan optar por este tipo de negocios.

1.3.1.1. Barreras de entrada

En Riobamba, las barreras de entrada son moderadas, según datos de la Superintendencia de compañías en la ciudad se crearon 20 empresas durante el año 2023 y 2024 mismas que el 90 % optaron por el tipo de compañía de sociedad por acciones implicada esto por la facilidad de cumplimiento de requisitos, este tipo de compañías se lo puede constituir con una o más personas y es ideal para emprendedores que desean en el futuro proyectarse que el negocio crezca (SuperCias 2024).

1.3.1.2. Inversión inicial

La inversión inicial para realizar un proyecto de construcción depende del sector en la que se va a ejecutar el proyecto, accesibilidad, número de vivienda, elaboración de escrituras, permisos municipales, prediales y permisos medio ambientales. Según catálogo electrónica Casa Plan en Ecuador la inversión inicial de una construcción varía dependiendo de diversos factores como el tamaño, complejidad, materiales utilizados, mano obra entre otros sin embargo un promedio puede variar entre 60 y 150 por metro cuadrado

1.3.1.3. Economía de escala

En la ciudad de Riobamba de las 151 empresas activas y registradas en la superintendencia de Compañías el 65% son empresas inmobiliarias y consorcios de construcción que realizan proyectos de vivienda a gran escala, su capacidad financiera es sólida registran como capital suscrito que supera los 5000 dólares, están posicionados en el mercado por lo tanto la barrera de entrada es fuerte.

1.3.1.4. Diferenciación de productos

El valor de la vivienda depende del monto de inversión, el sector en donde este ubicado, diseños y el área de construcción, los valores van desde \$50.000 hasta \$ 390.000 en la ciudad de Riobamba. De acuerdo a la información de Avalía (2024).

1.3.1.5. Accesibilidad a créditos

Las empresas que opten por este tipo de industria, es necesario contar con financiamiento. La entrega de créditos depende de las garantías que se entregue. Las tasas referencia de interés para construcción de viviendas vigente en el año 2024 es de 8,43 % y 11, 93 % (BCE 2024.)

Con estos aspectos analizados se determina que el grado de impacto es alto al ingreso de nuevos entrantes a la industria.

1.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad que tienen los proveedores para influir en las condiciones de intercambio, como los precios, calidad, tiempos de entrega o condiciones de pago, en su relación con las empresas compradoras. Un alto poder de los proveedores puede afectar negativamente la rentabilidad de una empresa, ya que impone costos más altos o menos flexibilidad (Porter 2008, 78–93).

1.3.2.1. Numero de proveedores

La disponibilidad y el costo de los materiales de construcción pueden variar, uno de los factores que aportan a esta variación es la dependencia de proveedores específicos que aumenta el poder de negociación de los proveedores. Sin embargo, la existencia de muchos proveedores de materiales y servicios, el poder de negociación de los proveedores será bajo. Establecer relaciones sólidas y contratos a largo plazo con proveedores puede reducir la volatilidad de los costos y asegurar el suministro.

1.3.2.2. Diferenciación y costos de los productos

Los productos y materiales de construcción se encuentran estandarizados, los costos entre proveedores varían muy poco, dependiendo de la distancia la calidad y el tiempo de entrega, de tal manera que se puede seleccionar y adquirir materiales bajo los parámetros establecidos por el proyecto a precios convenientes, por eso se lo considera in impacto bajo.

1.3.3. Poder de Negociación de los Compradores

En la ciudad de Riobamba existen un número considerable de empresas inmobiliarias por lo cual los clientes están en la capacidad de buscar la mejor opción al momento de optar por el servicio ya sea de compra o de venta de un bien inmueble. Los clientes están bien informados e incrementan el poder de negociación. Los compradores pueden ser muy sensibles al precio, en especial en segmentos de viviendas de interés social. Por lo que el impacto es alto.

1.3.4. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Se refiere al riesgo de que los clientes cambien un producto o servicio por otro diferente que satisfaga la misma necesidad, lo que puede reducir la demanda del producto original y presionar los precios o márgenes de ganancia (Porter 2008, 78–93).

1.3.4.1. Viviendas de intereses social

Este tipo de viviendas son menos costosas y el crédito hipotecario que ofrece el BIESS son dirigidas a la población que este afiliados, la tasa de interés que maneja la institución es mucho más bajas, para vivienda social el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Biess) es de 5,99% y plazos desde los 20 a 25 años (BIESS 2024).

Una vivienda de interés social es el principal producto sustituto directo por sus precios bajos y accesibilidad a créditos, se lo puede considerar como una amenaza alto.

1.3.4.2. Arrendamiento de vivienda

El alquiler de propiedades puede ser una alternativa significativa a la compra de viviendas, especialmente si las condiciones económicas son desfavorables para la compra. Se lo puede considerar como una amenaza alto. Con estos factores analizados se puede determinar que la amenaza de productos o servicios sustitutos es alta.

1.3.5. Rivalidad entre Competidores Existentes

Se refiere al nivel de competencia que existe entre las empresas que ofrecen productos o servicios similares dentro de una misma industria. Esta rivalidad puede manifestarse en precios, publicidad, innovación, servicio al cliente, promociones, entre otros aspectos. Cuanto más intensa sea la competencia, más difícil será para las empresas mantener altos márgenes de ganancia (Porter 2008, 78–93).

Los competidores indirectos de la constructora inmobiliaria que representan una amenaza ya que prestan sus servicios de forma individual; son arquitectos, ingenieros civiles y personas que realizan avalúos. Los competidores directos son las empresas constructora e inmobiliarias que brindan los mismos servicios o similares a la empresa.

Los principales competidores en Riobamba, depende de varios factores, como el enfoque de mercado (residencial, comercial o industrial), el segmento de clientes y la escala de la empresa. Sin embargo, en términos generales, se ha identificado y clasificado los competidores existentes en la ciudad de Riobamba, Según el portal de información de la Superintendencia de compañías, valores y seguros (SuperCias 2024), hasta el año 2024 en la ciudad de Riobamba existen 151 empresas registradas y activas (anexo 1).

1.4.Tendencias Clave

El término "tendencias clave" se refiere a los cambios importantes del entorno externo que pueden influir en un modelo de negocio, proyecto o industria. Estas tendencias pueden ser sociales, tecnológicas, económicas, regulatorias o culturales, y deben ser monitoreadas porque afectan la manera en que una organización crea y entrega valor (Osterwalder A 2014).

En un estudio elaborado por Market Watch 2024, analiza las tendencias del mercado de la construcción, existe cambios en el comportamiento de la demanda. En el periodo pre pandemia, los consumidores tomaban su decisión de compra de una vivienda valorando más su ubicación que el precio. Este hecho cambia en 2022, ahora los consumidores priorizan el precio sobre la ubicación de la vivienda.

En este sentido, también se evidencia un aumento del ciclo de venta del bien, al pasar de 24 meses (periodo prepandemia) hasta 36 meses. Y con ello, una caída en las unidades vendidas al mes; mientras que en el periodo prepandemia las inmobiliarias vendían hasta 1,6 unidades al mes, en 2022 apenas ascendían a 0,9. Esta caída en la rotación y número de unidades vendidas al mes, ha generado una disminución de los márgenes anuales de las constructoras del 25% al 12%. Entre las nuevas tendencias del mercado se observa que la edad del comprador promedio de una primera vivienda oscila entre los 30 y 35 años.

Para una empresa constructora e inmobiliaria en la ciudad de Riobamba, varias tendencias clave pueden influir en su estrategia y operaciones. Estas tendencias reflejan cambios en el mercado y las preferencias de los consumidores, así como oportunidades emergentes que pueden ser aprovechadas.

1.4.1. Sostenibilidad y Eficiencia Energética

Existe una creciente demanda por construcciones sostenibles y eficientes energéticamente en Riobamba. Los consumidores y regulaciones están favoreciendo cada vez más proyectos que utilizan materiales eco amigables, sistemas de energía renovable y técnicas de construcción verde. La empresa incorpora prácticas sostenibles para diferenciarse en el mercado, y costos a largo plazo y cumplir con las expectativas ambientales.

1.4.2. Innovación en Diseño y Construcción

La adopción de nuevas tecnologías y métodos de construcción, como la construcción modular, la prefabricación y el uso de materiales avanzados, está ganando terreno en Riobamba. Estas innovaciones no solo mejoran la eficiencia y la calidad de los proyectos, sino que también pueden reducir los costos y los tiempos de construcción.

1.4.3. Digitalización y Experiencia del Cliente

El uso de tecnologías digitales para la gestión de proyectos, la comercialización de propiedades y la mejora de la experiencia del cliente es fundamental. Plataformas digitales que facilitan la visualización de proyectos, la interacción con los clientes y la gestión eficiente de la información pueden diferenciar a una empresa en un mercado competitivo como el de Riobamba

Capítulo 2. Evaluación FODA

El análisis FODA consiste en realizar una valoración de los elementos “fuertes y débiles”, factores que diagnostican la situación interna de una entidad, además se realiza una evaluación externa; en otras palabras, el análisis de las posibilidades y riesgos. Esta herramienta facilita la obtención de una visión general y establecer estrategias específicas de desarrollo de una empresa (Porter 1998, 69).

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico e implementación de estrategias que busca alcanzar un balance entre “capacidades internas” de una empresa y u organización y factores externos que ponen en riesgo el crecimiento de la empresa (Thompson & Strickland 1998, 98)

2.1 Evaluación interna: fortalezas y debilidades

El análisis interno consiste en el estudio de factores o elementos que permiten identificar los recursos y capacidades de la empresa, este proceso ayuda a la organización realizar una revisión de sus procesos internos y como está afecta a lo externo. Se establecen las áreas donde la empresa en más fuerte y las áreas donde es débil. Las fortalezas son recursos y capacidades internas de la empresa que dan una ventaja competitiva, mientras que las debilidades son las limitaciones de la empresa que le dificulta alcanzar con las metas trazadas por la empresa (Porter 1998, 71).

2.1.1. Fortalezas

- Existe un crecimiento de la necesidad de las familias por obtener una vivienda a un precio accesible, y a su vez el interés de que la construcción tenga en cuenta la sostenibilidad y eficiencia energética.
- Incremento del interés de la población en adquirir viviendas independientes cómodos con espacios bien distribuidos que cuente con todos los servicios básicos.
- La población en general opta por utilizar plataformas digitales para realizar alguna compra, lo que la empresa puede aprovechar para realizar publicidad y captar clientes.
- La empresa cuenta con un equipo multidisciplinario que son socios inversores (Ingeniero civil, Arquitecto, Propietario de ferretería, Abogada, Ingeniero en empresas y marketing) cada uno especializados en diferentes áreas de la construcción, misma que ayuda resolver problemas complejos y aportar soluciones más completas, creativas y eficaces. Lo que permitirá a la empresa brindar un servicio personalizado y solventar la necesidad del cliente. Buscar alianzas estratégicas con proveedores confiables para asegurar la

adquisición de materiales de alta calidad y a precios cómodos de igual manera se tiene la capacidad para innovar, incorporando tecnología sostenible y energéticamente eficiente, para que la empresa se poseione como líder en el mercado.

- Se cuenta con un amplio espacio (terreno) en un lugar estratégico que cuenta con los servicios básicos y con proyección a que por el lugar se abra una vía de 4 carriles.
- Se cuenta con el conocimiento para realizar convenios con otras empresas pequeñas y formar un grupo para adquirir materiales en grandes volúmenes para disminuir el costo.

2.1.2. Debilidades

- Falta de capacidad financiera propia para construir viviendas en grandes magnitudes y solventar la necesidad de la población de una vivienda a un precio cómodo.
- Somos nuevos en el mercado de la construcción por lo que aún no se cuenta con plataformas digitales y aun no se tiene la experiencia en proyecto de construcción en volumen.
- Espacios (terrenos) con servicios básicos con precios muy altos y cada día más muy difíciles de encontrar porque las constructoras con años de experiencia adquieren con más facilidad por su capacidad financiera.
- Capacidad logística limitada: No se cuenta con transportes para el traslado de materiales, lo que aumenta el costo de los mismos.
- Dependencia del volumen de ventas: Si no se logra vender las casas rápidamente, los costos fijos y financieros pueden acumularse.
- Riesgo de sobrecostos: Mala planificación o retrasos en proyectos puede generar gastos adicionales imprevistos.
- No se cuenta con personal para la obra que sean confiables.

2.2. Evaluación externa: oportunidades y amenazas

En este segmento se evalúa las circunstancias externas, es decir aquellos factores claves para la empresa, que son difíciles de controlar lo que afecta a que la empresa tenga un crecimiento progresivo, dentro de estos factores se analiza las oportunidades y amenazas para la empresa. Las oportunidades constituyen fuerzas externas no controlables, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría, la identificación de estas oportunidades permite a la empresa plantear estrategias aprovechando estas capacidades, mientras que las amenazas representan la suma de las fuerzas que no se puede controlar, estas fuerzas o

aspectos negativos pueden generar problemas potenciales en el buen desarrollo de las organizaciones (Porter 1998, 71).

2.2.1. Oportunidades

- Déficit de vivienda en la ciudad de Riobamba
- Crecimiento de la población y muchos de ellos buscan establecerse en la zona urbana.
- Las entidades financieras ofrecen créditos hipotecarios a una tasa de interés menor, misma que la empresa aprovechara esa oportunidad para realizar alianzas con ciertas entidades que a que los clientes tengan mayor facilidad de realizar el crédito.
- Diversidad de empresas proveedoras de materiales de construcción lo que disminuye a la dependencia solo en ciertos proveedores.
- Nuevas técnicas de construcción que disminuye el costo de las construcciones.

2.2.2. Amenazas

- Competidores que pueden dirigirse al mismo segmento de mercado
- Nuevas leyes de construcción impuesta por los entes regulares
- Demora y altos costos en los permisos de construcción
- Inestabilidad laboral.
- Subidas de impuestos.
- Recesiones, inflación o inestabilidad financiera, pueden limitar la capacidad de los clientes para obtener créditos.

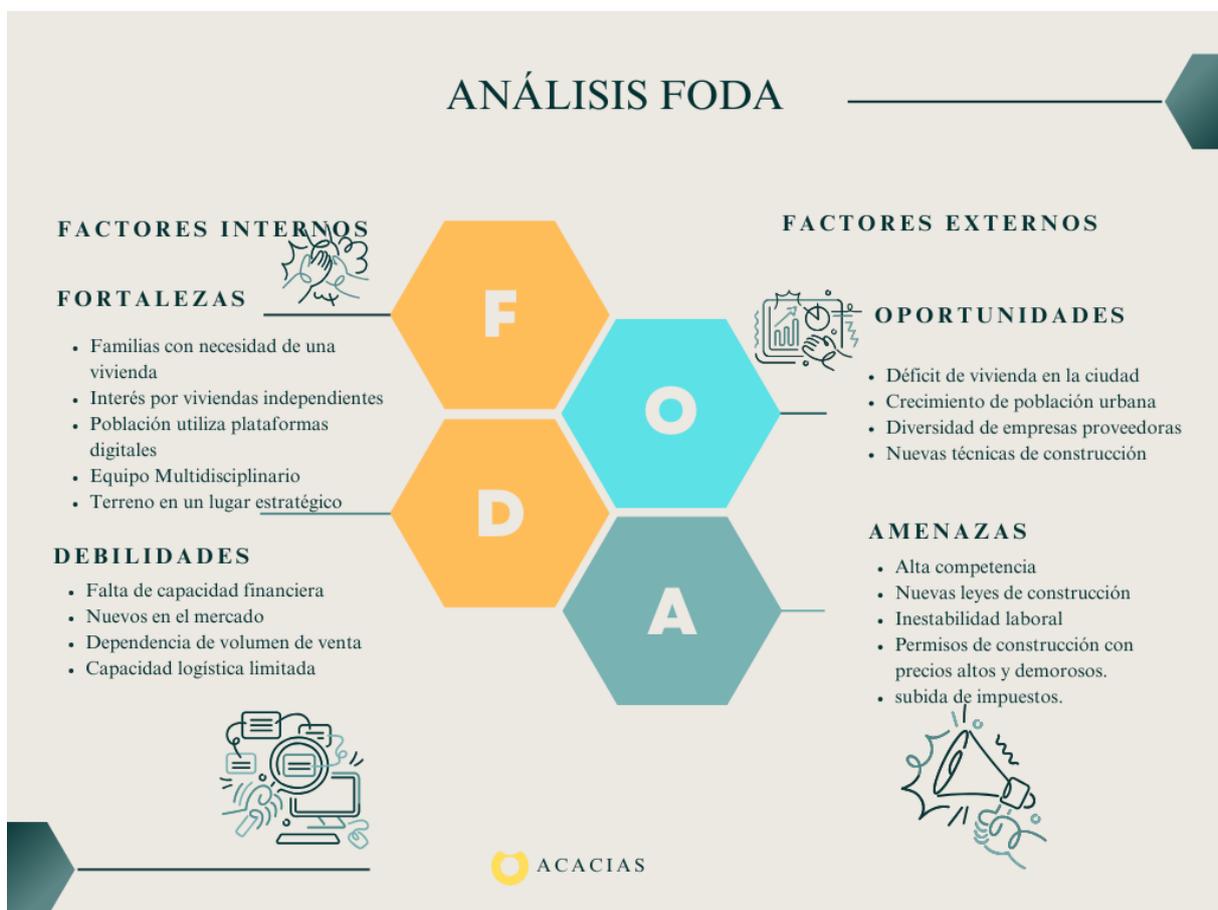
2.2.3. Oportunidades

- Déficit de vivienda en la ciudad de Riobamba
- Crecimiento de la población y muchos de ellos buscan establecerse en la zona urbana.
- Las entidades financieras ofrecen créditos hipotecarios a una tasa de interés menor, misma que la empresa aprovechara esa oportunidad para realizar alianzas con ciertas entidades que a que los clientes tengan mayor facilidad de realizar el crédito.
- Diversidad de empresas proveedoras de materiales de construcción lo que disminuye a la dependencia solo en ciertos proveedores.
- Nuevas técnicas de construcción que disminuye el costo de las construcciones.

2.2.4. Amenazas

- Competidores que pueden dirigirse al mismo segmento de mercado
- Nuevas leyes de construcción impuesta por los entes regulares
- Demora y altos costos en los permisos de construcción
- Inestabilidad laboral.
- Subidas de impuestos.
- Recesiones, inflación o inestabilidad financiera, pueden limitar la capacidad de los clientes para obtener créditos.

Figura 2.1. Resumen FODA



Fuente: Propia

2.3. Estrategias

Con la matriz FODA de la empresa se establece estrategias que deberán tomar en consideración para el desarrollo del proyecto

2.3.1. Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades) → Estrategias Ofensivas

Se va a provechar las fortalezas de la empresa con la finalidad de explotar las oportunidades para aquello se trabajará en los siguiente:

- Desarrollar proyectos habitacionales estratégicos: Usar la ubicación del terreno y el equipo multidisciplinario para construir viviendas atractivas y presentar a los posibles clientes.
- Diseñar un plan de marketing digital basado en testimonios, recorridos virtuales y contenido educativo sobre vivienda sostenible. Aprovechar que la población usa plataformas digitales para publicitar los nuevos proyectos en la ciudad y facilitar la venta de viviendas.
- Asociaciones con proveedores y nuevas técnicas de construcción: Realizar un diagnóstico de las empresas proveedoras y buscar proformas para una decisión acertada con el proveedor que se va a empezar con el proyecto.
- Aprovechar la experiencia del equipo para gestionar permisos, alianzas y financiamiento desde una posición técnica y legal sólida.
- Buscar certificación verde o sostenible que aumente el valor del proyecto y lo diferencie de competidores tradicionales

2.3.2. Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades) → Estrategias Adaptativas

Reducir debilidades aprovechando oportunidades.

- Buscar financiamiento externo: Dado el crecimiento urbano y la demanda, se buscará inversionistas o a su vez financiamiento con entidades financiera para aquello se presentará el proyecto para obtener un crédito para emprendedores.
- Iniciar con proyectos pequeños o en etapas, para validar el modelo de negocio, ganar experiencia y generar reputación.
- Tercerizar transporte y mano de obra calificada mientras se desarrolla una red de trabajadores confiables.
- Diferenciación de producto: Ofrecer diseños innovadores y flexibles para competir con empresas establecidas en el mercado.

- Implementar un plan de marketing de bajo costo, pero efectivo (redes sociales, Google Ads local, alianzas con ferreterías).
- Crear una página web y presencia digital profesional para captar clientes y mostrar avances del proyecto en tiempo real.

2.3.3. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas) → Estrategias Defensivas

Usar fortalezas para enfrentar amenazas.

- Diferenciarse por valor agregado: sostenibilidad, atención personalizada, diseño eficiente, ubicación estratégica.
- Utilizar el conocimiento legal y técnico del equipo para anticiparse y adaptarse eficientemente a nuevas regulaciones del sector.
- Digitalización para reducir costos operativos: Implementar tecnología para optimizar procesos de venta, gestión y atención al cliente, con sistemas adecuados para la ejecución de los mismos.
- Promover el acceso al crédito como ventaja comercial, facilitando la compra en tiempos de incertidumbre económica.
- Participar en redes y gremios del sector para mantenerse actualizado y acceder a apoyo institucional

2.3.4. Estrategias DA (Debilidades + Amenazas) → Estrategias de Supervivencia

Reducir debilidades para minimizar riesgos.

- Alianzas estratégicas: Mitigar la falta de experiencia y capacidad financiera aliándose buscando nuevos socios y alianzas con empresas pequeñas que están en búsqueda de consolidarse en el mercado.
- Estructuración de costos eficiente: Reducir gastos innecesarios y optimizar logística para enfrentar subidas de impuestos y costos regulatorios.
- Diversificación de ingresos: Explorar modelos de negocio adicionales, como renta de propiedades o remodelación, para no depender solo de la venta de viviendas.
- Implementar herramientas de control de obra y costos en tiempo real (como Trello, Excel, o software específico) para prevenir desbordes financieros.
- Establecer protocolo de selección y capacitación de personal de obra, que reduzca riesgos de baja productividad o incumplimientos.

- Revisar constantemente la estructura de costos y márgenes de venta, para amortiguar el impacto de inflación o subida de impuestos.

Figura 2.2. Resumen matriz de estrategias



Fuente: Propia

Capítulo 3. Propuesta de Modelo de Negocio

El modelo negocio es una estructura de los elementos y etapas de una empresa, en la se plasma la manera en la que la empresa genera ingresos, estrategias a utilizar para atraer clientela y asegura el éxito (George y Bock 2011).

La innovación en el ámbito tecnológico es una de los principales elementos en el sector empresarial, simboliza una oportunidad de incrementar las ganancias con prácticas sostenibles, se puede transformar en un instrumento competitivo, estas prácticas aportan para mejorar las actividades personales (como en la fabricación), la puesta en marcha de un sistema de gestión de recursos (como la producción). Los directivos tienen la capacidad de innovar en los tres aspectos: contenido, organización y método de administración (Zott y Amit 2009).

3.1. Metodología

Este modelo CANVA es una herramienta que se desarrolló con el propósito de lograr el objetivo de establecer una relación lógica entre todos los elementos que influyen en el buen funcionamiento de una empresa, determinando si logrará o no su crecimiento, a través de un cuadro que ilustra la idea que generará valor, y todos los factores que se articulan para la creación de esta propuesta de negocio. El modelo busca demostrar la eficacia de la propuesta empresarial definiendo sus características más relevantes en cada uno de los nueve bloques (Osterwalder y Pigneur 2010).

3.2. Análisis CANVAS

3.2.1. Segmentos de clientes

Según el censo de 2022 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la población total de la provincia de Chimborazo es de 471,933 personas. Conformado por 149,393 hogares de las cuales el 20,7% de los hogares residen en viviendas arrendadas o en anticresis. Considerando estos datos y tomando en cuenta que el emprendimiento está ubicado en la ciudad de Riobamba y según el CENSO 2022 el número de familias en la ciudad de Riobamba que residen en cuartos en casa de inquilinato son 9691.

El tamaño de la muestra necesario para una población de 9.691, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, es de 370 encuestas. Se aplicó 370 encuestas desde la fecha noviembre 10 del 2024, hasta la fecha enero 03 del 2025 (ver anexo 4 encuesta)

Aplicando la encuesta se obtuvo que las personas que están en capacidad de adquirir una vivienda están desde los 31 años en adelante, que tiene una composición familiar de pequeña con 5 miembros de familia como máximo, con ingresos económicos medio, dentro de la prioridad esta la educación, seguridad, como capacidad de compra esta una vivienda básicas, pero de buena calidad y que cuente con acceso a servicio básicos, para la misma se utilizará materiales de construcción económicos pero duraderos, se debe optimizar diseños para maximizar el espacio utilizable. Sin embargo, en su mayoría están interesados en adquirir la propiedad después de los 2 años, un factor que limita a que el emprendimiento pueda ejecutarse de manera inmediata (ver anexo 5).

3.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es el elemento clave que impulsa a un cliente a elegir una empresa sobre otra; su objetivo principal es dar solución a los problemas de los clientes y satisfacer una necesidad específica. En esencia, las propuestas de valor consisten en proponer algún producto y o servicio con algo que le diferencia de la competencia para cumplir con las expectativas de un segmento de mercado particular. Existen propuestas de valor que son verdaderamente innovadoras, trayendo consigo ofertas nuevas y disruptivas, mientras que otras pueden ser similares a opciones ya disponibles en el mercado, pero con características o atributos adicionales que las distinguen (Osterwalder y Pigneur 2010, 22).

En este contexto como el emprendimiento funciona como bienes raíces y se dedica a la venta de terrenos lotizados y muchos de nuestros clientes buscan comprar casas no muy costosas pero cómodas, nace la idea de ser una constructora e inmobiliaria, como muchos de quienes se dedican al negocio de la constructora se cuenta con terrenos ubicados en los alrededores de la ciudad de Riobamba con acceso a todos los servicios básicos. La competencia en su mayoría se especializa en construir casas en conjuntos habitacionales y construcciones de 2 plantas y que cuentan con espacios comunes muy adecuados. Acacias ofrecerá a sus clientes un producto diferente como propuesta de valor se ofertará casas independientes con un máximo de construcción de 110 m² de una sola planta, con suficientes espacios y cómodas con diseños modernos, enfocados a la sostenibilidad con la utilización de materiales de construcción de buena calidad, dando una percepción de un ambiente amigable. y un espacio verde de 90 m² es decir un espacio de 200 m² que serán únicamente para quien lo adquiera.

Tabla 3.1. Resumen de áreas de construcción

Área	Metros cuadrados
Dormitorio principal	16 m ²
Baño privado	5 m ²
Dos dormitorios secundarios	24 m ² (12 m ² c/u)
Baño compartido	6 m ²
Sala y comedor	25 m ²
Cocina	15 m ²
Lavandería	6 m ²
Pasillos y circulación	8 m ²
Total	110

A su vez Acacias brindará el servicio de asesoramiento de obtención de créditos y acercamientos con cooperativas de ahorro y créditos con los que se firmará convenios.

3.2.3. Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta son fundamentales para establecer el contacto entre la empresa y sus clientes, actuando como puntos de encuentro cruciales en la experiencia del consumidor. Entre las principales funciones que desempeñan estos canales, se encuentran: Mantener informados a los clientes de los productos y servicios que ofrece la empresa; Facilitar a los clientes la evaluación y a su vez una retroalimentación para la empresa del valor agregado que se dio al producto o servicio que la empresa oferta; Facilitar al cliente adquirir algún servicio o producto mediante la utilización de plataformas digitales y brindar al cliente una atención efectiva en todo el proceso que realiza el cliente hasta la post venta (Osterwalder y Pigneur 2010, 24).

3.2.3.1. Fases de los canales

1. Información: Se trata de dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa.
 2. Evaluación: Facilitar la valoración de la propuesta de valor presentada.
 3. Compra: Explicar cómo se puede adquirir el producto o servicio.
 4. Entrega: Detallar la manera en que se proporciona la propuesta de valor al cliente.
 5. Posventa: Ofrecer los servicios de atención que están disponibles después de la venta.
- (Osterwalder y Pigneur 2010, 26, 27)

Utilizar canales de comunicación es de suma importancia para una empresa, permite que la población conozca sobre productos y servicios que oferta la misma, Acacias manejará canales de comunicación directa porque permite conectar de manera más efectiva y personalizada con los clientes, con un mensaje clara y coherente con la facilidad de dar respuestas y retroalimentación con la rapidez del caso, lo que a su vez fortalece la relación, al lograr que los clientes se sientan valorados y escuchados es decir mejora la experiencia del cliente, lo que contribuye a su fidelización, y aumenta las probabilidades de éxito en la estrategia de marketing.

Se optará en construir plataformas digitales esto con la finalidad de que la empresa llegue a una audiencia mucho más amplia, permitir a los clientes la disponibilidad en todo momento es decir que el cliente puede interactuar constantemente, obtener información y también recopilar y analizar datos sobre el comportamiento de los usuarios. Este análisis puede proporcionarte información valiosa sobre las preferencias de los clientes, las tendencias del mercado y el rendimiento del negocio. Con estos datos, se puede tomar decisiones informadas, mejorar las estrategias de marketing y personalizar la oferta. Se opta por lo siguientes:

Página Web: Se diseñará una página web con los servicios que ofrece la constructora inmobiliaria para aquello se lanzará un prototipo con la finalidad de medir el UX.

Redes sociales: Dentro de esta plataforma se manejará redes sociales como Facebook ads, Instagram ads, esto porque son plataformas poderosas y accesible para que los negocios puedan llegar a un público segmentado y medir los resultados de las campañas en tiempo real. Ya sea para promocionar productos, servicios, eventos o simplemente aumentar el reconocimiento de marca, Facebook Ads ofrece las herramientas necesarias para optimizar la inversión publicitaria y lograr los objetivos comerciales. La plataforma Tik Tok también se puede utilizar como un medio en la que se puede promocionar a la empresa.

Oficina Física: Implementar una oficina física para dar mayor confiabilidad al cliente, misma que estará ubicado en el sur de la ciudad.

3.2.4. Relación con los clientes

Las relaciones con el cliente son fundamentales para el éxito de cualquier empresa, mantener una relación sólida, clara y efectiva con los clientes es crucial para garantizar la satisfacción, fidelidad y crecimiento de la empresa. La empresa constructora e inmobiliaria trabajará en algunas de las relaciones claves como:

Atención personalizada: Escuchar las necesidades, adaptarse y ofrecer soluciones que satisfagan a los clientes marca la diferencia de la competencia.

Cumplimiento de plazos y compromisos: La empresa coordinará bien los recursos tanto económicos, humanos y tiempo, como uno de los objetivos principales aparte de entregar un producto de buena calidad también será el cumplimiento de los plazos en caso de surgir algún imprevisto es fundamental que la empresa informe al cliente con anticipación y buscar soluciones para minimizar el impacto.

Gestión de expectativas y resultados: Se establecerá expectativas claras desde el inicio con especial cuidado en términos de costos, plazos y calidad de trabajo.

Transparencia en los costos: La empresa hará un desglose de los presupuestos de forma clara, dando una explicación de lo que incluye ese costo y si hay posibles costos adicionales.

Servicio Postventa: Para garantizar que el cliente este completamente satisfechos se dará un seguimiento postventa, ofrecer mantenimiento si es necesario y estar presto a responder a cualquier inquietud, es una forma de demostrar compromiso con el cliente.

Las relaciones con los clientes deben basarse en confianza, comunicación abierta, cumplimiento de compromisos y un servicio postventa excepcional, estos aspectos establece una base sólida para futuras recomendaciones, contratos y crecimiento de la empresa, un cliente satisfecho puede convertirse en una fuente de referencias valiosas y oportunidades de negocio a largo plazo.

3.2.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso se refieren a las distintas formas en que una empresa genera ingresos a través de su modelo de negocio. En otras palabras, se trata de las diversas maneras en que la empresa consigue dinero al ofrecer sus servicios y productos. Un modelo de negocio puede contemplar dos tipos distintos de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones, que provienen de pagos únicos realizados por los clientes.
2. Ingresos recurrentes, que se generan a partir de pagos periódicos a cambio de una propuesta de valor o de servicios de atención al cliente postventa. (Osterwalder y Pigneur 2010, 30, 31)

Se prevé tener ingresos de:

Venta de terrenos: una actividad que ya se realiza, se cuenta con propiedades a los alrededores de la ciudad de Riobamba, el precio por m² de terrenos urbanizados varían de acuerdo a la ubicación y según los datos de la plataforma de comercio electrónico Plusvalia.com el precio va desde los 17 dólares el m² hasta los 70 dólares el m².

Venta de casas: Casas diseñadas por la constructora y casas diseñadas al gusto del cliente para aquello se cuenta con una variedad de diseños que se le dará a escoger al cliente o a su vez el mismo cliente podrá diseñar su casa.

Considerando los costos referenciales de m² de terreno para los sectores Sur y Este de la ciudad de Riobamba, así como el poder adquisitivo de las familias cuyo ingreso promedio es de 745,86 dólares y un egreso promedio es de \$433,20 y con un ahorro promedio es de \$312,66, se puede establecer el precio de la construcción de las casas, que tenga un valor inferior a los \$50.000 y de igual forma se tomó en cuenta que el 41% de los encuestados prefieren adquirir una vivienda de un precio en dólares que va desde los 31.000 a los 40.000 dólares. (ver anexo 5)

3.2.6. Actividades clave

Las actividades claves de una empresa son las acciones fundamentales que debe llevar a cabo para que el modelo de negocio funcione adecuadamente, mismas que se dividen en tres categorías. Producción: esta actividad es la que más se ejecuta y consiste en el “diseñar, fabricar y entregar” el producto acabado con el valor extra que se haya planteado. Resolución de problemas: en este tipo de categoría generalmente se busca solucionar a las problemáticas individuales de los clientes. Plataforma/red: Consiste en implementar plataformas para la venta de los productos y redes de alianza que fortalezca y se gane nuevos mercados (Osterwalder y Pigneur 2010, 36-37)

Las actividades clave de la constructora e inmobiliaria Acacias están directamente relacionadas con la producción de proyectos de construcción de calidad, la entrega puntual, y la satisfacción del cliente, a continuación, se detalla las actividades que manejará la constructora.

Gestión de proyectos: para aquello como actividades claves es elaborar una planificación donde contemple plazos, recursos y costos en todas las fases del proyecto, con una coordinación eficiente del equipo de trabajo como arquitectos, ingenieros, obreros, mismas que deberán ser monitoreadas constantemente para garantizar el cumplimiento de los compromisos y asegurar que el proyecto mantenga el presupuesto asignado.

Diseño y planificación técnica: Como constructora e inmobiliaria se trabajará en la elaboración de planos de construcción, cálculos estructurales, detalles técnicos y planificación de la logística.

Adquisición de materiales y equipos: Implica búsqueda de proveedores, negociación de precios y que lo que se adquiera cumpla con los estándares de calidad.

Marketing y ventas: Se desarrollará estrategias para atraer clientes, para aquello se trabajará en la construcción de la marca y contar con un equipo de venta que pueda definir los contratos de obra.

3.2.7. Recursos clave

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), los recursos clave son: “Los activos más importantes requeridos para que un modelo de negocio funcione. Estos recursos permiten a una empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los clientes y obtener ingresos”.

Los Recursos Claves son los activos necesarios y más importantes para que un proyecto funcione con efectividad, y pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

Para un desarrollo adecuado de la constructora se necesitará los siguientes recursos:

Recursos físicos: Para la constructora es esencial contar con materiales de construcción de calidad, maquinaria pesada, herramientas, activos tangibles necesarios para la operación constructiva.

- Maquinaria de construcción (mezcladoras, excavadoras, andamios)
- Herramientas de obra
- Vehículos para transporte de materiales y personal
- Infraestructura propia (oficinas, bodegas, terrenos disponibles)

Recursos económicos: es necesario contar con capital de inversión para la compra de materiales, pago de personal y más costos operativos a su vez se debe gestionar una línea de crédito para proyectos de gran magnitud.

Recursos intelectuales/humanos: para que la constructora tenga un crecimiento sostenible es indispensable contar con un equipo de trabajo que estén comprometidos con la empresa.

Capital humano especializado para ejecución técnica, gestión y ventas.

- Ingenieros civiles y arquitectos
- Maestros de obra, albañiles, técnicos en instalaciones
- Personal administrativo y de planificación

- Equipo comercial y de atención al cliente

Recursos intelectuales activos intangibles que generan ventaja competitiva.

- Marca registrada de la empresa
- Planos y diseños arquitectónicos propios
- Manuales de calidad y procesos constructivos
- Contratos con clientes, proveedores y entidades financieras
- Licencias, permisos y normativas urbanísticas vigentes

3.2.8. Socios clave

Los socios clave o asociaciones clave es la relación que se genera entre actores del mercado con el objetivo de lograr un funcionamiento adecuado en el modelo de negocio que se estable, es decir que las empresas generan alianzas, cooperaciones para poder permanecer en el mercado, reducir riesgos y ser rentables. Existe 4 tipos de asociaciones.

Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras es decir comparten intereses y objetivos comunes.

Coopetición: Es decir existe una asociación entre empresas competidoras.

Join ventures: consiste en una asociación de empresas que comparten recursos y se asocian con el objetivo de crear una nueva entidad comercial.

Relaciones cliente – proveedor: es un tipo de asociación que muchas empresas optan cuando dependen de materias primas y componentes para elaborar los productos. (Osterwalder y Pigneur 2010, 37-38).

En este sentido la constructora se manejará en el tipo de asociación relación cliente – proveedor, se buscará establecer convenios con empresas proveedoras de materiales y equipos de construcción, esto con la finalidad de contar con precios cómodos y a su vez evitar la falta de algún material que pueda generar retraso en la obra. Se manejará también alianzas estratégicas entre empresas no competidoras entre ellas con cooperativas de ahorro y créditos que será un socio clave para el financiamiento del proyecto.

3.2.9. Estructura de costos

En este apartado se describe los principales costes que implicará el modelo de negocio que se esté implementado para la constructora como principales son:

1. Costes Directos del Proyecto

Costos ligados directamente a la construcción de la vivienda.

 Materiales  Mano de obra directa

 Alquiler o depreciación de maquinaria

 Transporte y logística

 Subcontratos: Obra gris, obra blanca, instalaciones eléctricas, sanitarias

Acabados: carpintería, cerrajería, vidriería

2. Costes Indirectos del Proyecto

Gastos generales asociados a cada obra específica, pero no directamente a una partida.

 Supervisión técnica: Ingeniero residente, arquitecto de obra, maestro de obra

 Permisos y licencias: Licencia de construcción, pagos municipales, estudios técnicos

 Seguridad: Implementos de protección personal (EPP), señalización, etc

 Instalaciones temporales: Caseta, baño químico, área de comedor para el personal

 Documentación técnica: Planos, renders, cálculo estructural, memoria técnica

3. Costes Administrativos y de Operación (Fijos de la empresa)

Estos costos no cambian directamente con cada obra, pero son necesarios para operar.

 Oficina administrativa: Alquiler de oficina, servicios básicos

 Tecnología y software: AutoCAD, SketchUp, Excel, sistema ERP, licencias

 Personal administrativo: Gerente general, secretaria, contador, asesor legal

 Publicidad y ventas: Marketing digital, visitas a clientes, desarrollo web, ferias

4. Costes Financieros

Intereses de préstamos o líneas de crédito, costos de garantías, fianzas, seguros de cumplimiento y comisión bancaria y gestión contable

5. Otros costes y reservas

 Imprevistos o contingencias: Generalmente se reserva entre el 5% y el 10% del presupuesto

 Margen de utilidad: Entre 15% y 30% según el tipo de proyecto y riesgo asumido

Tabla 3.2. Lienzo CANVA

Socio clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación clientes	Segmento clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa proveedoras de equipos de construcción. • Proveedores de materiales de construcción • Arquitectos, abogados • Diseñador de interiores • Cooperativas de ahorro y Crédito 	<p>Recurso claves</p> <p>Recursos físicos: materiales de construcción de calidad, maquinaria pesada, herramientas. Recursos económicos: créditos em cooperativas de ahorro y crédito</p> <p>Recursos intelectuales/ humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • personal con experiencia en construcción 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir casas independientes, ubicados en zonas con accesibilidad a servicios, seguridad y un entorno adecuado para familias. La empresa podría destacar su enfoque en la sostenibilidad, utilizando materiales ecológicos y tecnología de eficiencia energética, lo que reduce costos a largo plazo y beneficia al medio ambiente 	<p style="text-align: center;">Canales</p> <p>Directos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web • Redes sociales • Oficina Física 	<p>Familias pequeñas con 5 miembros en el hogar que tienen un ingreso económico estable, pertenecen a la clase media y están en busca de tener viviendas accesibles.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • profesionales capacitados en diseños de casas sostenibles ambientalmente • Profesionales en áreas jurídicas, arquitecto, ventas, etc. 	<p>Consultoría financiera, asesoramiento legal y servicios de diseño de interiores.</p>		
<p>Costes de estructura</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costes Directos del Proyecto 2. Costes Indirectos del Proyecto 3. Costes Administrativos y de Operación (Fijos de la empresa) 4. Costes Financieros 5. Otros costes y reservas 		<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de casas y terrenos 		

Fuente: Propia

Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero

El estudio económico y financiero es una etapa crucial para la creación de la empresa constructora inmobiliaria Acacias, ya que analiza tanto los aspectos económicos como financieros para determinar la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad de una iniciativa, toda la información recopilada nos permitirá realizar un análisis de riesgos del proyecto y evaluar cuidadosamente para su posterior implementación de la empresa.

4.1. Inversión inicial

La inversión inicial es la cantidad de activos que se necesita para poner en marcha un proyecto, está formado por activos fijos y diferidos, capital de trabajo”, estos costos deben cubrirse antes que la empresa empiece a generar ingresos (Meza 2013, 243).

Para la empresa constructora Acacias la inversión inicial se determinó tomando en cuenta las proformas de materiales y equipos de construcción facilitados por proveedores nacionales e importadoras.

4.1.1. Activos Fijos

Los activos fijos representan los bienes tangibles que la empresa adquiere que lo utiliza por un tiempo prolongado, no están dentro del inventario para comercialización y debido al uso se deprecian. Se considera como activos fijos maquinarias, equipos, herramientas de producción, muebles y enseres en otros (Meza 2013, 244).

Tabla 4.1. Activos fijos

Resumen de inversiones de activos fijos	
Descripción	V.Total
Vehículo	22000
Maquinaria y equipos	3310
Herramientas	3349
Muebles y enseres	1315
Equipos de oficina	428
Equipos de computación	1880
TOTAL	32282,000

Elaborado por la autora

4.1.2. Gastos preoperacionales

“Los costos variables totales son aquellos que dependen del nivel de producción (costo de los envases, mano de obra, materias primas, etc.)” (Sapag 2011, 59).

Tabla 4.2. Gastos preoperacionales

Gastos de preparación	
Descripción	Valor
Constitución de compañía	598,81
Permisos varios	400
TOTAL	998,81

Elaborado por la autora

4.1.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo se refiere fundamentalmente a los recursos económicos que una compañía requiere para seguir operando y llevar a cabo sus actividades y en funcionamiento constante, especialmente cuando los ingresos provenientes de ventas o servicios se demoran y la empresa requiere fondos en efectivo para cubrir los costos esenciales.

Se pretende hacer una inversión de terreno de 5,300 metros cuadrados por un valor de 60000 dólares de las cuales se prevé hacer lotes de 200 metros cuadrados y se estima tener un total de 24 lotes esto debido a que se pierde terreno por los accesos que deberá sacar para cada lote.

Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero

Capital corriente o capital de trabajo	
DESCRIPCION	VALOR
Materiales directos	15010
Mano de obra directa	7445,81
CIF	480,52
Gastos Administrativos	21420
Gastos de ventas	960,00
TOTAL	45316,3275
Terreno 5300 m2	55000

Capital de trabajo	\$100.316,33
--------------------	--------------

Elaborado por la autora

4.1.4. Inversión Total

La inversión inicial necesaria para empezar con la empresa constructora es de 241.780,41 dólares misma que está contemplada.

Tabla 4.4. Inversión Inicial

DETALLE DE INVERSION INICIAL	
Activos fijos	32282
Gastos preoperatorios	998,81
Capital de trabajo	100316,3275
TOTAL	\$133.597,14

Elaborado por la autora

4.2. Financiamiento

Los fondos necesarios para iniciar la inversión deben tener un plan de financiamiento del origen de dichos fondos, se distinguen entre fondos propios que son las aportaciones de los socios que forman la empresa y fondos ajenos que generalmente es el recurso financiero que se obtiene por endeudamiento con entidades financieras mediante planes de pago con determinadas tasas de interés (Pérez & Gallardo 2018, 24).

Para la puesta en marcha de la constructora Acacias se utilizará fondos propios y ajenos que se distribuirá de la siguiente manera:

Fondos propios: La empresa se constituirá bajo la modalidad de compañía de responsabilidad limitada, integrada por cinco socios, mismos que realizarán aportes económicos para la constitución de la empresa, costo que se encuentra desglosado de la siguiente manera: El 30 % del total de la inversión y que corresponde a 40.079,14 dólares será en base a aportaciones de los socios inversionistas del proyecto. Misma que está distribuida para los 5 socios de la empresa cada uno aportará el 6% que corresponde a 8.015,83 dólares.

Fuentes ajenos: Con un análisis de varias instituciones financieras se optó por buscar un crédito al BanEcuador por ser la propuesta más atractiva del mercado y es un organismo que

otorga créditos para este tipo de inversiones a través de sus líneas de crédito. El crédito que mantendrá el proyecto con el Banco del Ecuador (BanEcuador), constituirá el 70, % que corresponde a 93.518,00 dólares a 5 años plazo (cuotas pagaderas cada año, cuota fija) al 12 % de interés. En consecuencia, los rubros de financiamiento se presentan así:

Tabla 4.5. Financiamiento

Descripción	Monto	Porcentaje
Inversión Necesario	\$133.597,14	100%
Capital social	\$40.079,14	30%
Crédito	\$93.518,00	70%

Elaborado por la autora

En cuanto al cálculo del crédito del valor de 93.518,00 dólares a un 12 % de interés se pagará un valor de 124.815,29 dólares al termino de los 5 años de la cuales se pagará un interés de 31.297,29 dólares.

Tabla 4.6. Cálculo de cuota préstamo

Pago mensual	2.080,26
Cantidad de préstamo	93.518,00
Tasa de interés	12%
Termino	60 meses
Total, pagos	124.815,29
Total, de los intereses pagados	31.297,29

Elaborado por la autora

4.2.1. Amortizacion de la deuda

La tabla de amortización para un préstamo de \$93,518.00 dólares en un 12% durante 60 meses con pagos de \$2,080.26 y el total de interés para este préstamo es de \$31,297.29. (anexo 3)

4.3. Egresos e ingresos

Este análisis proporciona información para optimizar recursos, ajustar precios y mejorar la eficiencia, asegurando la sostenibilidad del proyecto o empresa

4.3.1. Egresos

Los egresos son las cantidades que salen y suponen un incremento (inversiones) o una reducción de dicho patrimonio (gastos), es dinero necesarias para operar y mantener el proyecto, que incluyen los gastos de administración (Pérez & Gallardo 2018, 26).

Tabla 4.7. Presupuesto de egreso

Gastos administrativos	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo y salario	1300	15600	15756	15913,56	16072,70	16233,42
Servicios básicos	50	600	606,00	612,06	618,18	624,36
Mantenimiento de equipos	35	420	1327,83	1341,1083	1354,51938	1368,06458
Útiles de limpieza	20	240	242,40	244,82	247,27	249,74
Depreciaciones	60	720	727,2	734,472	741,82	749,23
Suministro de oficina	20	240	242,4	244,82	247,27	249,74
Arriendo	200	2400	2424	2448,24	2472,72	2497,45
Varios	100	1200	1212	1224,12	1236,36	1248,72
Total	1785	21420	22537,83	22763,2083	22990,8404	23220,7488
gastos de venta						
Página web	30	360	363,6	367,236	370,91	374,62
Redes sociales	50	600	606	612,06	618,18	624,36
Total	80	960	969,6	979,296	989,08896	998,97985
gastos financieros						
Intereses Bancarios		10.440,63	8.598,83	6.523,44	4.184,80	1.549,59
Amortización de la deuda		13.320,20	16.364,29	16.527,35	20.778,32	23.413,22
Total		23.760,83	24.963,12	23.050,79	24.963,12	24.962,81
Total de costos operacionales		46.140,83	48.470,55	46.793,30	48.943,05	49.182,54

Elaborado por la autora

4.3.2. Ingresos

Los ingresos de la empresa estarán basados en la venta de las casas ya terminadas con construcción de 120 metros cuadrados y 80 metros 2 de espacio libre y venta de lotes de terrenos de 200 metros cuadrados. Estos ingresos permiten cubrir costos operativos, generar utilidades, y mantener la sostenibilidad y competitividad de la constructora en el mercado.

Tabla 4.8. Presupuesto de ingreso

	Venta de casas			Venta de terrenos		
	Precio unidad	Cantidad	Ventas anuales	Precio Unidad	Cantidad	Venta anual
Año 1	40,000	1	40,0000	18,000	3	54,000
Año 2	44,0000	2	88,00000	18,180	3	54,540
Año 3	48,4000	3	145,200	18,3618	3	55,085
Año 4	53,2400	4	212,960	18,545	4	74,182
Año 5	58,5640	4	234,256	18,731	5	93,654

Elaborado por la autora

4.4. Flujo de efectivo y análisis de rentabilidad.

El Estado de Flujos de Efectivo busca examinar las variaciones en la situación financiera de la compañía con la finalidad de reportar acerca de su liquidez y solidez financiera. Este estado detalla la fluctuación en efectivo y otros activos líquidos durante un lapso de tiempo específico (Pereira & Grandes 2016).

De acuerdo a Fierro (2013), el estado de flujo de efectivo “proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y de financiamiento, y los reconcilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa durante el periodo”

Los flujos de efectivo, también conocidos como flujos de caja, son uno de los aspectos más relevantes que los inversionistas analizan. Su objetivo es proporcionar datos sobre la generación y determinar la forma en que va a realizar la inversión sea está a corto o largo plazo. Actualmente, el flujo de efectivo es un instrumento esencial para la planificación futura de ingresos por ventas de servicios y o productos, ya que evalúa la liquidez y expansión de la compañía (Castillo 2018).

En cuanto Arias 2013, señalan que una adecuada gestión de los flujos de efectivo en una compañía ofrece beneficios para obtener financiación de forma sencilla y eficaz en las instituciones financieras privadas. Retomando la propuesta de los autores, los flujos de efectivo se ven como un instrumento relevante al tomar decisiones ya que proporcionan información sobre el uso de los recursos. Por ende, permiten establecer el rumbo que la empresa debe seguir, respaldado por una gestión apropiada.

Tabla 4.9. Fujo de efectivo

	Año 0 Inversión	año 1	año 2	año3	año 4	año 5
Ingresos						
Venta de casas		40000,000	88000,000	145200,000	212960,000	234256,00
Venta de terrenos		54000,000	54540,000	18545,418	74181,672	93654,36
Total de ingresos		94000,000	142540,000	163745,418	287141,672	327910,361
Costos de Venta						
Página web		360	363,6	367,24	370,91	374,62
Redes sociales		600	1995	2094,75	2199,49	2309,46
TOTAL		960,00	2358,60	2461,99	2570,40	2684,08
Gastos administrativos						
Sueldo y salario		15600	15756,00	15913,56	16072,70	16233,42
Servicios básicos		600	606,00	612,06	618,18	624,36
Mantenimiento de equipos		420	424,20	428,44	432,73	437,05
Útiles de limpieza		240	242,40	244,82	247,27	249,74
Depreciaciones		720	727,20	734,47	741,82	749,23
Suministro de oficina		240	242,40	244,82	247,27	249,74
Arriendo		2400	2424,00	2448,24	2472,72	2497,45
Varios		1200	1212,00	1224,12	1236,36	1248,72
TOTAL		21420	21634,2	21850,542	22069,04742	22289,73789
Gastos financieros						

Amortización préstamo		13.320,20	16.364,29	16.527,35	20.778,32	23.413,22
Intereses Bancarios		10.440,63	8.598,83	6.523,44	4.184,80	1.549,59
Total		23.760,83	24.963,12	23.050,79	24.963,12	24.962,81
Total de costos operacionales		46140,830	48955,920	47363,318	49602,566	49936,625
Utilidad operativa		47859,170	93584,080	116382,100	237539,106	277973,736
Impuesto a la renta 25%		11964,7925	23396,02	29095,525	59384,77656	69493,43389
Participación trabajadores 15%		6921,125	7343,388	7104,498	7440,385	7490,494
Utilidad del ejercicio		\$28.973,25	62844,672	80182,077	170713,945	200989,808
Inversión inicial	\$133.597,14					
Flujo de caja	(-) 133,597,14	\$28.973,25	\$62.844,67	\$80.182,08	\$170.713,94	\$200.989,81
Flujos acumulados	\$133.597,14	\$104.623,89	-\$41.779,2	\$38.402,862	\$209.117	\$410.106,61

Elaborado por la autora

4.4.1. Cálculo de WACC

Es el costo promedio ponderado de capital y es la tasa de descuento o tasa mínima, la cual permitirá calcular el Valor Actual Neto (VAN)

Tabla 4.10. Cálculo WACC

WACC	=Ke(%capital propio)+Kd(1-T)(%deuda+ Inflación	
Ke	20%	Tasa de mercado o costo de oportunidad de los accionistas
Kd	12	Tasa de interés Bancario
% Ca Propio	30%	
% Deuda	70	
T	36,25%	Tasa Impositiva y participación de trabajadores
Inflación	1,65	
WACC	9,88%	

Fuente: Datos a partir del trabajo de campo

El WACC en nuestro caso, es de 9,88 % esto debido a que la participación de es mayor de la deuda en un 70% y 30 % de recursos propios. El WACC que se ha calculado, sirve para saber si las inversiones a realizar producirán lo que los accionistas y banqueros quieren ganar. En el caso de la constructora para invertir "satisfactoriamente" los 133.597,14 disponibles, tenemos que conseguir un 9,88% de rentabilidad

Tabla 4.11. Análisis de rentabilidad

Tasa de descuento	10%
V.A.N. a cinco años	21.683,52
T.I.R a cinco años	11,98%

Elaborado por la autora

El cuadro contiene datos clave de evaluación financiera: la tasa de descuento, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), calculados a cinco años.

1. Tasa de descuento: 10%, representa la rentabilidad mínima esperada del proyecto o el costo promedio ponderado del capital (WACC). Una tasa de descuento del 10% indica que se espera que el proyecto genere al menos esa rentabilidad para ser viable.

2. Valor Actual Neto (VAN): 21,683.52, el VAN es la suma del valor presente de los flujos de caja proyectados (descontados al 10%) menos la inversión inicial. Un VAN positivo (en este caso, 21,683.52) indica que el proyecto genera un valor adicional por encima de la tasa de descuento y, por tanto, es rentable.

El proyecto es viable financieramente, ya que no solo recupera la inversión inicial, sino que también genera un beneficio neto presente de **21,683.52 unidades monetarias**.

3. Tasa Interna de Retorno (TIR): 11.98%, la TIR del proyecto es del 11.98%, lo que quiere decir que el rendimiento anual del proyecto es ligeramente superior al 10% de la tasa de descuento.

Sin embargo, el margen de rentabilidad no es extremadamente amplio (solo 1.98% por encima de la tasa de descuento), lo que podría indicar un riesgo moderado si hay cambios en los supuestos financieros o en el mercado.

4.4.3. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una técnica utilizada para evaluar cómo los cambios en ciertos factores o variables clave afectan el resultado de un proyecto, inversión o modelo financiero.

En esencia, ayuda a responder preguntas como:

- ¿Qué pasa si los costos aumentan o los ingresos disminuyen?
- ¿Cómo cambia el valor presente neto (VAN) si la tasa de descuento varía?
- ¿Qué impacto tienen diferentes niveles de flujos de caja en la rentabilidad del proyecto?

Este análisis busca identificar las variables que tienen mayor impacto en el resultado, permite a quienes son encargado de tomar decisiones comprender los riesgos y planificar mejor.

(Ramírez et al., 2009).

4.4.3.1. Escenario pesimista

El **escenario pesimista** plantea una visión del proyecto bajo condiciones adversas o menos favorables, donde los resultados son peores de lo esperado. Este tipo de escenario ayuda a evaluar cómo podría afectar el desempeño del proyecto si las cosas no salen como se planificaron. Debido a que el sector de construcción tiene una decreciente en el PIB se prevé que el escenario siga en decrecimiento por lo que la constructora va tener ingresos inferiores a lo previsto. de los 32 lotes que está previsto vender en este escenario se logra vender solamente 25 lotes de las cuales en su mayoría se venden lotes de terreno.

En este contexto, la constructora enfrenta la necesidad de implementar estrategias de venta y de igual forma de una gestión de precio de los productos y de igual forma la diversificación de servicios esto con el objetivo de tener ingresos para la constructora que sostenga al proyecto.

Tabla 4.12. Ingresos escenario pesimista

	Venta de casas			Venta de terreno		
	Precio Unidad	Cantidad	Ventas anuales	Precio Unidad	Cantidad	Precio anual
Año 1	40,000	1	40,000	18,000	2	36,000

Año 2	44,000	2	88,000	18,180	2	36,360
Año 3	48,400	2	96,800	18,362	3	55,085
Año 4	53,240	3	159,720	18,545	3	55,636
Año 5	58,564	3	175,692	18,731	4	74,923

Elaborado por la autora

Tabla 4.13. Flujo de efectivo escenario pesimista

	Año 0 Inversión	año 1	año 2	año3	año 4	año 5
Ingresos						
Venta de casas		40000,000	88000,000	96800,000	159720,000	175692,00
Venta de terrenos		18180,000	18361,800	18545,418	18730,872	74923,49
Total de ingresos		58180,000	106361,800	115345,418	178450,872	250615,489
Costos de Venta						
Página web		360	363,6	367,24	370,91	374,62
Redes sociales		600	1995	2094,75	2199,49	2309,46
TOTAL		960,00	2358,60	2461,99	2570,40	2684,08
Gastos administrativos						
Sueldo y salario		15600	15756,00	15913,56	16072,70	16233,42
Servicios básicos		600	606,00	612,06	618,18	624,36
Mantenimiento de equipos		420	424,20	428,44	432,73	437,05
Útiles de limpieza		240	242,40	244,82	247,27	249,74
Depreciaciones		720	727,20	734,47	741,82	749,23
Suministro de oficina		240	242,40	244,82	247,27	249,74
Arriendo		2400	2424,00	2448,24	2472,72	2497,45
Varios		1200	1212,00	1224,12	1236,36	1248,72
TOTAL		21420	21634,2	21850,542	22069,04742	22289,73789
Gastos financieros						

Amortización préstamo		13.320,20	16.364,29	16.527,35	20.778,32	23.413,22
Intereses Bancarios		10.440,63	8.598,83	6.523,44	4.184,80	1.549,59
Total		23.760,83	24.963,12	23.050,79	24.963,12	24.962,81
Total de costos operacionales		46140,830	48955,920	47363,318	49602,566	49936,625
Utilidad operativa		12039,170	57405,880	67982,100	128848,306	200678,863
Impuesto a la renta 25%		3009,7925	14351,47	16995,525	32212,0766	50169,71585
Participación trabajadores 15%		6921,125	7343,388	7104,498	7440,385	7490,494
Utilidad del ejercicio		\$2.108,25	35711,022	43882,077	89195,845	143018,654
Inversión inicial	\$133.597,14					
Flujo de caja	(-) 133,597,14	\$2.108,25	\$35.711,02	\$43.882,08	\$89.195,84	\$143.018,65
Flujos acumulados	\$133.597,14	\$131.488,89	-\$95.777,9	\$51.895,788	\$37.300	\$180.318,71

Tasa de descuento	10%
V.A.N. a cinco años	-259.107,24
T.I.R a cinco años	-19,94%

La tabla muestra los resultados de un análisis financiero bajo ciertas condiciones, con los siguientes valores clave:

1. Tasa de descuento: 10% esta es la tasa mínima esperada de rentabilidad para el proyecto.
2. VAN (Valor Actual Neto): -259,107.24, un **VAN negativo** indica que, al descontar los flujos de caja futuros con la tasa del 10%, el proyecto no recupera la inversión inicial ni genera valor. Esto sugiere que el proyecto no es rentable con estas condiciones que se presenta.
3. TIR (Tasa Interna de Retorno): -19.94%, la **TIR negativa** implica que el proyecto está perdiendo dinero en lugar de generar ganancias. No se alcanza la rentabilidad mínima requerida (tasa de descuento del 10%), lo que confirma la inviabilidad del proyecto.

El proyecto genera pérdidas, Con un VAN negativo, los flujos de caja descontados a lo largo de los 5 años no son suficientes para cubrir la inversión inicial ni generar valor adicional. Un TIR tan bajo (-19.94%) indica que, incluso si se redujera la tasa de descuento por debajo del 10%, el proyecto seguiría siendo no rentable. En su forma actual, el proyecto no es viable desde el punto de vista financiero. Sería necesario revisar y optimizar los costos, incrementar los ingresos o flujos de caja esperados, y reconsiderar la estructura del proyecto o buscar otras alternativas de inversión.

4.4.4. Escenario optimista

Un escenario optimista es una proyección que evalúa el desempeño de un proyecto, inversión o modelo financiero bajo las mejores condiciones posibles. Representa el caso más favorable en el que las variables clave (ingresos, costos, flujos de caja, etc.) se comportan de manera más ventajosa, maximizando los resultados. Los ingresos proyectados son más altos debido a factores como mayor demanda, precios más altos o ventas aceleradas.

Se calcula el escenario optimista proyectando a que los 32 lotes con él se cuentan sean vendidas y en su mayoría los lotes vendidos sean con casas y de igual forma esperando que las condiciones del sector de construcción vayan mejorando y que se pueda obtener financiamiento a una tasa de interés más bajo.

Tabla 4.14. Ingresos escenario optimista

	Venta de casas			Venta de Terrenos		
	Precio Unidad	Cantidad	Ventas Anuales	Precio Unidad	Cantidad	Ventas anuales
Año 1	40,000	1	40,000	18	2	36,000
Año 2	44,000	3	132,000	18,180	2	36,360
Año 3	48,400	4	193,600	18,362	2	36,724
Año 4	53,240	5	266,200	18,545	3	55,636
Año 5	58,564	6	351,384	18,731	4	74,923

Elaborado por la autora

Tabla 4.15. Flujo de efectivo escenario optimista

	Año 0 Inversión	año 1	año 2	año3	año 4	año 5

Ingresos						
Venta de casas		44000,000	132000,000	193600,000	266200,000	351384,00
Venta de terrenos		36000,000	36360,000	36723,600	55636,254	74923,49
Total de ingresos		80000,000	168360,000	230323,600	321836,254	426307,489
Costos de Venta						
Página web		360	363,6	367,24	370,91	374,62
Redes sociales		600	1995	2094,75	2199,49	2309,46
TOTAL		960,00	2358,60	2461,99	2570,40	2684,08
Gastos administrativos						
Sueldo y salario		15600	15756,00	15913,56	16072,70	16233,42
Servicios básicos		600	606,00	612,06	618,18	624,36
Mantenimiento de equipos		420	424,20	428,44	432,73	437,05
Útiles de limpieza		240	242,40	244,82	247,27	249,74
Depreciaciones		720	727,20	734,47	741,82	749,23
Suministro de oficina		240	242,40	244,82	247,27	249,74
Arriendo		2400	2424,00	2448,24	2472,72	2497,45
Varios		1200	1212,00	1224,12	1236,36	1248,72
TOTAL		21420	21634,2	21850,542	22069,04742	22289,73789
Gastos financieros						
Amortización préstamo		13.320,20	16.364,29	16.527,35	20.778,32	23.413,22
Intereses Bancarios		10.440,63	8.598,83	6.523,44	4.184,80	1.549,59
Total		23.760,83	24.963,12	23.050,79	24.963,12	24.962,81
Total de costos operacionales		46140,830	48955,920	47363,318	49602,566	49936,625
Utilidad operativa		33859,170	119404,080	182960,282	272233,688	376370,863

Impuesto a la renta 25%		8464,7925	29851,02	45740,0705	68058,42206	94092,71585
Participación trabajadores 15%		6921,125	7343,388	7104,498	7440,385	7490,494
Utilidad del ejercicio		\$18.473,25	82209,672	130115,714	196734,881	274787,654
Inversión inicial	\$133.597,14					
Flujo de caja	(-) 133,597,14	\$18.473,25	\$82.209,67	\$130.115,71	\$196.734,88	\$274.787,65
Flujo acumulado	\$133.597,14	\$115.123,89	-\$32.914,2	\$97.201,499	\$293.936	\$568.724,03

Tasa de descuento	10%
V.A.N. a cinco años	162.904,68
T.I.R a cinco años	23,66%

En este caso, los resultados muestran lo siguiente:

Tasa de descuento: 10% es la tasa mínima de rentabilidad requerida para considerar que el proyecto es aceptable.

VAN (Valor Actual Neto): 162,904.68. Un **VAN positivo** indica que el proyecto es viable, recupera la inversión inicial, y genera un valor adicional de 162,904.68. Esto significa que el proyecto es rentable bajo estas condiciones.

TIR (Tasa Interna de Retorno): 23.66%. La **TIR** es mayor que la tasa de descuento (10%). Esto indica que el proyecto es altamente rentable y ofrece un retorno superior al mínimo esperado.

Rentabilidad del proyecto: Con un VAN positivo, el proyecto genera beneficios adicionales luego de descontar todos los flujos de caja al 10%. Es una señal clara de viabilidad financiera. Una TIR de 23.66% implica que el proyecto podría aceptar incluso tasas de descuento más altas (hasta ese 23.66%) y seguir siendo rentable. Esto refleja un buen margen de seguridad en la inversión. Estos resultados sugieren que, en condiciones normales, el proyecto generará beneficios significativos y es una inversión atractiva.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

El entorno del modelo de negocio en el sector de la construcción de vivienda independiente presenta oportunidades significativas, impulsadas por el crecimiento poblacional, la urbanización acelerada y la necesidad constante de reducir el déficit habitacional, especialmente en países en desarrollo. Estos factores generan una demanda sostenida de soluciones habitacionales accesibles, funcionales y sostenibles.

No obstante, este entorno también enfrenta desafíos relevantes, como la fluctuación en los costos de materiales, el acceso limitado a financiamiento para desarrolladores y compradores, la burocracia en los permisos de construcción y las crecientes exigencias en normativas urbanas y medioambientales. Además, la competencia es alta, lo que obliga a las empresas a diferenciarse por calidad, innovación y eficiencia en costos.

El sector de la construcción en Ecuador presenta un panorama dinámico y complejo, que en el año 2024 ha sido uno de los sectores que más ha sido afectado por diversos factores económicos, políticos y sociales.

Actualmente se enfrenta a varios desafíos como:

- **Incertidumbre económica:** La volatilidad de los precios de los materiales de construcción, la inflación y las fluctuaciones del dólar han generado incertidumbre en el sector.
- **Restricciones presupuestarias:** La reducción del gasto público en infraestructura ha limitado la ejecución de grandes proyectos y ha afectado la demanda de construcción.
- **Competencia:** El mercado de la construcción es altamente competitivo, con un gran número de empresas de diferentes tamaños que compiten por los mismos proyectos.
- **Acceso al financiamiento:** Las empresas constructoras enfrentan desafíos para acceder a financiamiento a tasas competitivas, lo que limita su capacidad de inversión.
- Este año fue muy crítica para todas las empresas y con mayor énfasis para el sector de construcción debido a la crisis energética y la poca inversión pública lo que se fue afecta por la crisis energética que afecto que muchas empresas
- **Pandemia de COVID-19:** La pandemia ha generado una desaceleración en la actividad económica y ha afectado la cadena de suministro de materiales de construcción, seguido por la crisis energética que atravesó el Ecuador ha limitado que las empresas constructoras sean uno de los principales sectores de mayor desarrollo de igual forma la poca inversión pública y los altos índices de inseguridad en el País han sido también factores que han afectado al decrecimiento del sector de la construcción.

El análisis FODA del modelo de negocio permite identificar una estructura estratégica clara para el desarrollo y crecimiento sostenible. La fortaleza más sobresaliente de la empresa Acacias constructora e inmobiliaria es la construcción de viviendas independientes con precios accesibles para familias de ingresos económicos medios, la capacidad de adaptación al mercado y la creciente demanda de viviendas, constituyen una base sólida sobre la cual edificar ventajas competitivas, se busca minimizar la debilidad de la empresa que es la poca experiencia en la construcción, dependencia de financiamiento externo, y presencia en plataformas digitales, que deben ser abordadas con estrategias de mejora continua. Se va a aprovechar las oportunidades que existe que es la tendencia de la población en adquirir

viviendas que cumplan parámetros de sostenibilidad, el respaldo gubernamental y la apertura a nuevas tecnologías constructivas. Por otro lado, las amenazas externas, como la inestabilidad económica, las regulaciones cambiantes y la competencia creciente, exigen una gestión proactiva, resiliente y flexible. En conjunto, el FODA revela que el éxito del modelo de negocio depende de la capacidad de la empresa para potenciar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades, corregir sus debilidades y anticipar o mitigar los riesgos del entorno.

El desarrollo del modelo CANVAS aplicado a una empresa constructora-inmobiliaria proporciona una visión estratégica integral del negocio, permitiendo identificar claramente los elementos clave que lo sustentan. A través de sus nueve bloques, se logró estructurar una propuesta de valor orientada a satisfacer la creciente demanda de vivienda de calidad, eficiente y accesible, adaptada a diferentes segmentos del mercado. La propuesta de valor de la constructora e inmobiliaria es la construcción de vivienda independientes en lotes de 200 metros cuadrados que cuentan con servicios básicos y con la legalidad correspondiente, que va dirigido al segmento de mercado de familias pequeñas con ingresos económicos medio, para aquello la relación con el cliente será de forma personalizada para conocer las necesidades y gustos del cliente y con el objetivo de lograr buenos resultados como actividades claves es importante planificar las actividades para evitar retrasos en las obras. se contará con socios claves que aporten para el crecimiento de la empresa.

El análisis económico financiero del proyecto se cuenta con tres escenarios el escenario realista en la que se obtuvo un V.A.N. de 21.683,52 y un T.I.R 11,98 % por estar por encima de la tasa de descuento y un valor positivo el proyecto es viable, en el escenario Pesimista los valores son negativos V.A.N. -259.107,24, T.I.R. -19,94 en la que el proyecto no es viable es debido a que el sector se ha visto afectado por factores económicos, sociales y políticos y por último en un escenario optimista los valores son positivos con un V.A.N. 162.904,68 y T.I.R. 23,66% se evidencia que el proyecto es viable.

5.1. Recomendaciones

Considerando el contexto actual del sector de la construcción en Ecuador, se presentan algunas recomendaciones clave para que las empresas constructoras puedan fortalecer su posición en el mercado y enfrentar los desafíos actuales:

Diversificación de ingresos: Explorar nuevas líneas de negocio, como la construcción de infraestructura, proyectos de rehabilitación o servicios de mantenimiento.

Optimización de costos: Realizar un análisis detallado de los costos de producción y reducir los costos innecesarios, buscar negociación con proveedores o la implementación de procesos más eficientes.

Acceso a financiamiento: Explorar diferentes opciones de financiamiento, como créditos bancarios, bonos verdes o asociaciones público-privadas.

Satisfacción del cliente: Priorizar la satisfacción del cliente a través de una comunicación transparente, la entrega de proyectos a tiempo y dentro del presupuesto, y la resolución efectiva de cualquier problema.

Garantía de calidad: Implementar sistemas de gestión de calidad para garantizar que los proyectos cumplan con los estándares establecidos.

Referencias

- Avalía. 2025. “Terrenos en venta en Riobamba”, 20 de enero. <https://www.avalia.com.ec/inmobiliaria/venta/casa/inmuebles/1/1>
- BCE (Banco Central del Ecuador). 2024. *La Economía Ecuatoriana decreció en 2024*. Quito: BCE. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa>
- BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de seguridad social). 2024. *Tasa de interés 2024*. Quito: BIESS. <https://www.biess.fin.ec/inicio>
- Bellet, Carmen y Josep Llop. 2002. *Las nuevas funciones urbanas: gestión para una ciudad sostenible*. Santiago de Chile: editado por Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Volumen 48 de Serie Medio ambiente y desarrollo: 33–47.
- Castillo, Tatiana, Tania Alaña, Sandra Gonzaga, y Mónica Yáñez. 2018. “Gestión tributaria a microempresarios mediante la creación del centro de asesoría.” *Revista Universidad y Sociedad UMET sede Machala* 10(2): 84–88.
- CasaPlan. 2025. “Zonas con mayor plusvalía”, 13 de enero. https://www.motorplan-ecu.com/blog/las-zonas-con-mayor-plusvalia-en-ecuador?utm_source=chatgpt.com

- Código orgánico de organización territorial (COOTAD). Registro Oficial Suplemento 303 de 19 de octubre de 2010.
- Cordero, Fernando. 2005. *Plan de Desarrollo Urbano de Riobamba; La oferta de viviendas nuevas en la Ciudad de Riobamba*. Riobamba-Ecuador: Editorial Freire. Pág. 135,136.
- Diario el Universo.2024. “Sección Economía: Incentivos tributarios en la construcción”, 15 diciembre. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/iva-construccion-incentivos-tributarios-ecuador-nota/>
- Díaz, Igor, Katherine Larrea, Jhon Barros. 2022. “El sector de la construcción en la economía ecuatoriana, importancia y perspectivas.” *Revista Ciencias Sociales y Económicas* UTEQ 6 (2): 58-69. Acceso el 20 de diciembre 2024. <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/598/738>
- El comercio. 2024. “La construcción se frena en Riobamba”, 22 de diciembre. https://www.elcomercio.com/actualidad/construccion-riobamba-ley-plusvalia-normativa.html?utm_source=chatgpt.com
- El Comercio. 2024. “Sección economía 2024. inversión pública hubo en Ecuador en el primer semestre de 2024”. 22 de diciembre. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/que-tanta-inversion-publica-hubo-en-ecuador-en-el-primer-semestre-de-2024.html>
- El Comercio. 2025. “El sector de la construcción en Ecuador enfrenta un panorama desafiante para 2025”, 05 de enero. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sector-construccion-ecuador-enfrenta-panorama-desafiante-para-2025.html>
- Escobar, Germán, Fabio Arias, Alejandra Molina y Rodrigo Arango. 2013. “Relaciones entre los flujos de efectivo de las empresas de Caldas y el crecimiento económico regional para el sector industrial durante el período de 2002 a 2010.” *Revista Lasallista de Investigación* 10 (1): 75–90. Acceso el 10 de diciembre de 2024. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5021865.pdf>
- Fierro, Ángel María. 2013. *Estados financieros consolidados*. 3.^a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- GAD Riobamba Informa. 2024. “Sector académico y empresarial contribuye a la construcción del Presupuesto Participativo 2025”, 18 de diciembre. www.gadmriobamba.gob.ec/index.php/noticiasgadmr/115-sector-academico-y-empresarial-contribuye-a-la-construccion-del-presupuesto-participativo-202?utm_source=chatgpt.com
- George, Gerard y Adam Bock. 2011. “The business model in practice and its implications for entrepreneurship research”. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), 83-111.
- INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). 2024. *Estadísticas de población y vivienda: Resultados nacionales preliminares censo 2022*. Quito: INEC. Acceso el 20 de noviembre. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- La prensa. 2024. “Sección economía 2024: Municipio Riobamba aumenta su presupuesto para obras en 2024”, 29 de noviembre. https://laprensa.com.ec/municipio-riobamba-aumenta-su-presupuesto-para-obras-en-2024/?utm_source=chatgpt.com
- Marketwatch.2025. “Reportes económicos”, 15 de noviembre. <https://marketwatch.com.ec/>
- Meza, Jhonny de Jesús. 2013. *Evaluación Financiera de Proyectos*. 3.ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Osterwalder, Alexander, y Yves Pigneur. 2010. *Generación de Modelos de Negocios*. España: Deusto.

- Osterwalder, Alexander y Yves Pigneur. 2021. *Generación de modelos de negocios*. 23 ed. Barcelona: Deusto.
- Pereira, Fernando y María Jesús Grandes. 2016. *Dirección y contabilidad financiera*. España: Ediciones Universidad de Navarra SA, EUNSA
- Pérez Ángel y Julio Gallardo. 2018. *El análisis económico y financiero que has de realizar en el inicio de un proyecto*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- Porter, Michael. 1982. *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, S.A. de C.V. Cap. 1,3 y 5.
- Porter, Michael. 1985. *Fuerzas Competitivas Que Moldean La Estrategia*. Harvard Business Review 63 (3): 137–45.
- Porter, Michael. 1998, *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Editorial CECSA, Vigésima quinta reimpresión, 407pp.
- Porter, Michael. 2008. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Primicias. 2024. “Sección Económica. Cuatro indicadores que muestran lo pequeña y estancada que está la inversión privada en Ecuador”, 10 de noviembre. <https://www.primicias.ec/economia/inversion-privada-ecuador-estancada-recesion-75548/>
- Ramírez, Daniarys, Aiblis Vidal y Yasleny Domínguez. 2009. “Etapas del análisis de factibilidad. Compendio Bibliográfico” *Revista Digital Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin de las Tunas*: Acceso el 15 de noviembre 2024. <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Sapag, Omar. 2011. *Preparación y evaluación de proyectos*. 6.ª ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional). 2024. Trabajadores de la construcción se certificarán en Riobamba. Ecuador: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional. https://www.secap.gob.ec/mas-trabajadores-de-la-construccion-se-certificaran-en-riobamba/?utm_source=chatgpt.com
- SuperCias (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador). 2024. Portal información. Quito: SuperCias. <https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>
- Tapia, Lisset. 2021. “Análisis al proceso de suburbanización y políticas de control urbano. caso de la ciudad de Riobamba”. Tesis para arquitecto en la Universidad nacional de Chimborazo (ESPOCH), Ecuador
- Thompson, Arthur y Alonzo Strickland. 1998. *Dirección y Administración Estratégica, Conceptos, casos y lecturas*. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
- Walker Brand. 2024. “Panorama del empleo en el sector de la construcción”. 15 de diciembre. <https://ekosnegocios.com/articulo/panorama-del-empleo-en-el-sector-de-la-construccion>
- Zambrano, Andrea. 2021. *Sector de construcción y micronegocios en búsqueda de reactivación en medio de la pandemia Covid-19*. Revista Electrónica Corporación Universidad Sociedad, 72.
- Zott, Christoph y Raphael Amit. 2009. *Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio*. Universia Business Review (23):108-121.

Anexos

Anexo 1. Empresas constructoras constituidas en Riobamba

NUMERO	EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE	SITUACIÓN LEGAL	FECHA DE CONSTITUCIÓN	TIPO DE COMPAÑIA
1	16561	690050587001,00	CONSTRUCTORA OVIEDO PALACIOS COVIPAL S.A.	ACTIVA	11/6/1985	ANÓNIMA
2	36947	691730832001,00	INNOVASSUR CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	ACTIVA	9/4/2010	RESPONSABILIDAD LIMITADA
3	37252	690074575001,00	COMPANIA CONSTRUCTORA Y EJECUTORA DE TRABAJOS GENERALES EJECONSTRUCTORA CIA. LTDA.	ACTIVA	14/1/1997	RESPONSABILIDAD LIMITADA
4	37458	691701034001,00	CONSTRUCTORA COTRASIERRA CIA. LTDA.	ACTIVA	9/1/2001	RESPONSABILIDAD LIMITADA
5	37663	691711331001,00	CONSTRUCTORA CONSUL-CONSTRU CIA. LTDA.	ACTIVA	30/3/2004	RESPONSABILIDAD LIMITADA
6	96574	691717550001,00	EDBRIDYC CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	ACTIVA	27/2/2007	RESPONSABILIDAD LIMITADA
7	96584	691717887001,00	EMPRESA DE LOTIZACION, CONSTRUCCION Y COMERCIO EMLOTICONS CIA. LTDA.	ACTIVA	15/3/2007	RESPONSABILIDAD LIMITADA
8	96605	691718255001,00	DURAN PINOS CONSTRUCTORES COMPAÑIA LIMITADA	ACTIVA	4/6/2007	RESPONSABILIDAD LIMITADA
9	96758	691721507001,00	JOSAFERCO CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	ACTIVA	18/4/2008	RESPONSABILIDAD LIMITADA
10	96839	691722597001,00	WORKCONSTRUC CIA. LTDA.	ACTIVA	7/11/2008	RESPONSABILIDAD LIMITADA
11	96884	691723240001,00	WICERCON CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	ACTIVA	19/1/2009	RESPONSABILIDAD LIMITADA
12	96981	691728013001,00	CONSTRUCTORA ESCALANTE NARANJO CIA. LTDA.	ACTIVA	15/9/2009	RESPONSABILIDAD LIMITADA
13	139986	691733491001,00	CONSTRUFLEX S.A.	ACTIVA	29/6/2011	ANÓNIMA
14	141616	691734188001,00	TELLO BURBANO CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	ACTIVA	14/9/2011	RESPONSABILIDAD LIMITADA
15	142716	691734978001,00	SORIA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	ACTIVA	23/9/2011	RESPONSABILIDAD LIMITADA
16	142910	691735435001,00	DISCONTRED CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	ACTIVA	28/10/2011	RESPONSABILIDAD LIMITADA
17	145082	691735699001,00	CONSTRUCTORA TECNIVELI CIA. LTDA.	ACTIVA	27/1/2012	RESPONSABILIDAD LIMITADA
18	145840	691735982001,00	CONSTRUFRANCID S.A.	ACTIVA	12/3/2012	ANÓNIMA
19	147758	691736431001,00	CONSTRUCTORA RIOMUÑOZ CIA. LTDA.	ACTIVA	20/6/2012	RESPONSABILIDAD LIMITADA

20	147766	691736423001,00	ESTRUCTURAS METALICAS Y CONSTRUCTORA TAPIA HERMANOS ESMEICOTH CIA. LTDA.	ACTIVA	18/6/2012	RESPONSABILIDAD LIMITADA
21	147798	691736555001,00	CONSTRUCTORA DICOC ISMAGER CIA. LTDA.	ACTIVA	25/4/2012	RESPONSABILIDAD LIMITADA
22	164686	2191724928001,00	CENTERSTREET CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	ACTIVA	4/10/2012	RESPONSABILIDAD LIMITADA
23	164945	691737438001,00	ASQUI & ASOCIADOS CONSTRUCTORA Y CONSULTORA S.A.	ACTIVA	27/9/2012	ANÓNIMA
24	167398	691738426001,00	DEL ALBA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	ACTIVA	2/10/2012	RESPONSABILIDAD LIMITADA
25	167534	691738248001,00	PROMAGNUS CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	ACTIVA	11/12/2012	RESPONSABILIDAD LIMITADA
26	168226	691738493001,00	CONSTRUCCIONES PETROLERAS VIAL CONSPETROVIAL S.A.	ACTIVA	1/3/2013	ANÓNIMA
27	169116	691739228001,00	WICONSBA CONSTRUCCIONES & SERVICIOS CIA. LTDA.	ACTIVA	19/3/2013	RESPONSABILIDAD LIMITADA
28	169165	691738949001,00	CONSTRUCTORA SANTILLAN RIVERA CIA. LTDA.	ACTIVA	15/3/2013	RESPONSABILIDAD LIMITADA
29	170471	691739554001,00	CONSTRUCTORA SEFORTCONS CIA. LTDA.	ACTIVA	30/5/2013	RESPONSABILIDAD LIMITADA
30	171454	691745430001,00	LUNA MACHADO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	ACTIVA	20/6/2013	RESPONSABILIDAD LIMITADA
31	171602	691739821001,00	ECUACONSTRUEPSE & INGENIERIA CIA. LTDA.	ACTIVA	1/7/2013	RESPONSABILIDAD LIMITADA
32	172306	691740080001,00	CONSTRUCTORA COLCHA AUCANCELA CIA. LTDA.	ACTIVA	2/8/2013	RESPONSABILIDAD LIMITADA
33	173307	691740250001,00	CONSULTORIA & CONSTRUCTORA ACEROVID-GARCIA CIA. LTDA.	ACTIVA	2/9/2013	RESPONSABILIDAD LIMITADA
34	174319	691743136001,00	CONSTRUCTORA SOCOFER CIA. LTDA.	ACTIVA	13/8/2013	RESPONSABILIDAD LIMITADA
35	175038	691741680001,00	CONSTRUCTORA HIDROESTRUCT S.A	ACTIVA	13/11/2013	ANÓNIMA
36	176308	691741982001,00	COLOMA & DELGADO CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	ACTIVA	13/12/2013	RESPONSABILIDAD LIMITADA
37	177052	691742369001,00	BIT&MAK CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	ACTIVA	4/4/2014	RESPONSABILIDAD LIMITADA
38	177357	691742687001,00	GLOBAL VINSEF CONSTRUCCIONES COMPAÑIA LIMITADA	ACTIVA	7/4/2014	RESPONSABILIDAD LIMITADA
39	178473	691743411001,00	CONSTRUCTORA TORRES VELASCO CIA. LTDA.	ACTIVA	2/1/2014	RESPONSABILIDAD LIMITADA
40	178480	691743403001,00	VELASCO & VELASCO CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	ACTIVA	2/1/2014	RESPONSABILIDAD LIMITADA

41	178817	691742938001,00	CONSTRUCTORA BONIFAZ ZAMORA CIA. LTDA.	ACTIVA	28/5/2014	RESPONSABILIDAD LIMITADA
42	179959	691743268001,00	COMPAÑIA PEÑAMARTINC ASOCIADOS CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	ACTIVA	30/6/2014	RESPONSABILIDAD LIMITADA
43	182530	691748243001,00	CONSTRUCTORA & CONSULTORA EVELCOR CIA.LTDA.	ACTIVA	12/11/2014	RESPONSABILIDAD LIMITADA
44	301047	691745740001,00	ACONSTRUIR , CONSTRUCTORA BF CIA.LTDA.	ACTIVA	18/3/2015	RESPONSABILIDAD LIMITADA
45	301306	691746240001,00	CONSTRUCTORA Y CONSULTORA INCHIGLEMA & ASOCIADOS IPROBINGER CIA.LTDA.	ACTIVA	14/4/2015	RESPONSABILIDAD LIMITADA
46	302130	691747506001,00	CONSTRUCTURA SILVA-MIRANDA INGENIERIA Y SERVICIOS SMCONSTRUING&SERV S.A.	ACTIVA	5/8/2015	ANÓNIMA
47	302132	691747522001,00	GRUPCAMITEC CONSTRUCTORES Y CONSULTORES CAMINOS&MORENO S.A.	ACTIVA	5/8/2015	ANÓNIMA
48	302720	691748367001,00	MPR CONSULTORES INGENIERIA & CONSTRUCCION CIA.LTDA.	ACTIVA	26/10/2015	RESPONSABILIDAD LIMITADA
49	303761	691750639001,00	MANTENIMIENTO & CONSTRUCCIONES INTEGRALES "M&CI" S.A.	ACTIVA	6/4/2016	ANÓNIMA
50	304083	691751007001,00	CONSTRUCTORA HARO MACHADO HAROMACHADO CIA.LTDA.	ACTIVA	19/5/2016	RESPONSABILIDAD LIMITADA
51	305389	691753077001,00	CONSTRUCTORA WILSON ROMERO ALDAS WILROMACONSTRUCTORA C.A.	ACTIVA	28/10/2016	ANÓNIMA
52	305415	691753158001,00	HAA COMPAÑIA TECNICA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA HERMANOS ASQUI COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	ACTIVA	31/10/2016	RESPONSABILIDAD LIMITADA
53	305431	691753174001,00	DISEÑO & CONSTRUCCIONES DECOR-HOGAR COMERCIALIZADORA CIA.LTDA.	ACTIVA	8/11/2016	RESPONSABILIDAD LIMITADA
54	305505	691753298001,00	CONSTRUCTORA VILLAVICENCIO & CEPEDA VILLACEPE CIA.LTDA.	ACTIVA	16/11/2016	RESPONSABILIDAD LIMITADA
55	305677	691753697001,00	CONSTRUCTORA CABRERA PUENTE C&PBUILDERS S.A.	ACTIVA	8/12/2016	ANÓNIMA
56	307473	691756564001,00	EVBORR CONSTRUCCIONES AA & CC S.A.	ACTIVA	14/7/2017	ANÓNIMA
57	307599	691756742001,00	CONSTRUCTORA BRAVO & BRAVO CONSTRUCTORES BRAVO CIA.LTDA.	ACTIVA	25/7/2017	RESPONSABILIDAD LIMITADA
58	307937	691757072001,00	ZOOM CONSTRUCTORA G&A GAVD S.A.	ACTIVA	28/8/2017	ANÓNIMA
59	308109	691757293001,00	CONSTRUCTORA INGENIERIA DE LOS ANDES INGANDECONS CIA.LTDA.	ACTIVA	12/9/2017	RESPONSABILIDAD LIMITADA
60	308309	691757684001,00	CONSTRUCTORA AVENDAÑO PAREDES CONAVENPA C.L.	ACTIVA	21/9/2017	RESPONSABILIDAD LIMITADA

61	308512	691758044001,00	RIO ING CONSTRUCTORA NV&Q CIA.LTDA.	ACTIVA	24/10/2017	RESPONSABILIDAD LIMITADA
62	309096	691759008001,00	CONSTRUCTORA OBRAS DE INGENIERIA OBDEINCO CIA.LTDA.	ACTIVA	15/1/2018	RESPONSABILIDAD LIMITADA
63	309752	691759784001,00	INNOVA SERVICIOS & CONSTRUCCIONES IS&C COMPAÑIA ANÓNIMA	ACTIVA	19/3/2018	ANÓNIMA
64	309784	691759806001,00	CONSTRUCTORA RAMIAND S.A.	ACTIVA	21/3/2018	ANÓNIMA
65	310289	691760804001,00	CONSTRUCTORA, CONSULTORA E INMOBILIARIA JORGE&FERNANDO JOFER CONSTRUC S.A.	ACTIVA	7/5/2018	ANÓNIMA
66	310477	691761150001,00	COMPAÑIA CONSTRUCTORA LANDAZURI METLANCONS CIA.LTDA.	ACTIVA	23/5/2018	RESPONSABILIDAD LIMITADA
67	310636	691761525001,00	EMCCO EMPRESA CONSTRUCTORA CARRERA OÑA CIA.LTDA.	ACTIVA	11/6/2018	RESPONSABILIDAD LIMITADA
68	311046	691762351001,00	CONSTRUCTORA POVORTE CIA.LTDA.	ACTIVA	20/7/2018	RESPONSABILIDAD LIMITADA
69	311063	691762408001,00	CONSTRUCTORA OBRYSER CIA.LTDA.	ACTIVA	24/7/2018	RESPONSABILIDAD LIMITADA
70	311240	691762696001,00	AMGCONSTRUCCIONES CIVILES CIA.LTDA.	ACTIVA	13/8/2018	RESPONSABILIDAD LIMITADA
71	311295	691762750001,00	CONSTRUCTORA INPIR CIA.LTDA.	ACTIVA	16/8/2018	RESPONSABILIDAD LIMITADA
72	311838	691763706001,00	GFR CONSTRUCTORES CIA.LTDA.	ACTIVA	9/10/2018	RESPONSABILIDAD LIMITADA
73	312156	691764176001,00	DIRECCIÓN DE EMPRESAS CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIA DECICONTRUC CIA.LTDA.	ACTIVA	13/11/2018	RESPONSABILIDAD LIMITADA
74	312367	691764451001,00	CONSTRUSULTANA CIA.LTDA.	ACTIVA	4/12/2018	RESPONSABILIDAD LIMITADA
75	312604	691764869001,00	GONZTAPCONSTRUCCIONES S.A.	ACTIVA	2/1/2019	ANÓNIMA
76	313785	691773183001,00	CONSTRUCTORA INMOBILIARIA CEVALLOS TECCASA CIA.LTDA.	ACTIVA	2/5/2019	RESPONSABILIDAD LIMITADA
77	314132	691773582001,00	CONSTRUCTORA ARBEIT D&V ASOCIADOS ARBEIT D&V S.A.	ACTIVA	28/5/2019	ANÓNIMA
78	314388	691773930001,00	EMPRESA CONSULTORA & CONSTRUCTORA ASOCIADOS"ECCONSA" CIA.LTDA.	ACTIVA	17/6/2019	RESPONSABILIDAD LIMITADA
79	314558	691774120001,00	CONSTRUCTION-ANDES CIA.LTDA.	ACTIVA	28/6/2019	RESPONSABILIDAD LIMITADA
80	314793	691774457001,00	RIOBAMBA-ANDES CONSTRUCTORES CIA.LTDA.	ACTIVA	18/7/2019	RESPONSABILIDAD LIMITADA

81	314982	691774600001,00	S3-G CONSTRUCTORA CIA.LTDA.	ACTIVA	31/7/2019	RESPONSABILIDAD LIMITADA
82	315128	691774716001,00	ELYCON CONSTRUCCIONES ELYCON-CONSTRUCCIONES CIA.LTDA.	ACTIVA	14/8/2019	RESPONSABILIDAD LIMITADA
83	315191	691774783001,00	TECNICA INMOBILIARIA CHIMBORAZO TICH COMPAÑIA CONSTRUCTORA S.A.	ACTIVA	20/8/2019	ANÓNIMA
84	315304	691774929001,00	SYMAHOME CONSTRUCTORIA - INMOBILIARIA CIA.LTDA.	ACTIVA	28/8/2019	RESPONSABILIDAD LIMITADA
85	315565	691775356001,00	CONSTRUCTORA RIOBAMBA RIOCONSTRUC CIA.LTDA.	ACTIVA	17/9/2019	RESPONSABILIDAD LIMITADA
86	316158	691776123001,00	ES&YCONSTRUCTORA CIA.LTDA.	ACTIVA	13/11/2019	RESPONSABILIDAD LIMITADA
87	316306	691776522001,00	CONSTRUCTORA BRITT&CONSTT CIA.LTDA.	ACTIVA	3/12/2019	RESPONSABILIDAD LIMITADA
88	316779	691777154001,00	DACFEER CONSTRUCTORA & CONSULTORA CIA.LTDA.	ACTIVA	20/1/2020	RESPONSABILIDAD LIMITADA
89	316823	691777235001,00	CONSTRUCTORA MACHADO MARMACHCONSTRUCTORA CIA.LTDA.	ACTIVA	24/1/2020	RESPONSABILIDAD LIMITADA
90	317093	691777391001,00	CONSTRUCTORA INMOBILIARIA & MANTENIMIENTO VIAL CARRILLOS ASOCIADOS CARRILLOSASOCIADOS CIA.LTDA.	ACTIVA	3/2/2020	RESPONSABILIDAD LIMITADA
91	317342	691777626001,00	CONSTRUCTORA Y CONSULTORA CONSTRUVIAS CIA.LTDA.	ACTIVA	3/3/2020	RESPONSABILIDAD LIMITADA
92	318115	691778142001,00	F.G. GRUPO CONSTRUCTORES INMOBILIARIOS S.A. B.I.C.	ACTIVA	6/7/2020	ANÓNIMA
93	318487	691778428001,00	CONSTRUCTORA Y CONSULTORA "LUADSA" CIA.LTDA.	ACTIVA	3/8/2020	RESPONSABILIDAD LIMITADA
94	318977	691778800001,00	FERRETERIA Y CONSTRUCCIONES SC FERRIOCONSTRUC CIA.LTDA.	ACTIVA	16/9/2020	RESPONSABILIDAD LIMITADA
95	321194	691781089001,00	LÓPEZ-ERAZO CONSTRUCCIONES & PROPIEDADES S.A.S.	ACTIVA	1/2/2021	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
96	321316	691781054001,00	HEMAN CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DE OBRAS CIVILES DEL ECUADOR CIA.LTDA.	ACTIVA	5/2/2021	RESPONSABILIDAD LIMITADA
97	323723	691782107001,00	INMOBILIARIA CONSTRUCTING-DREAMS S.A.S.	ACTIVA	26/5/2021	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
98	325806	691783383001,00	CONSTRUCTORA DE INGENIERIA Y CONSTRUCCION "INCONT" S.A.S.	ACTIVA	2/8/2021	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
99	325892	691783456001,00	ARCADIN CONSULTORA Y CONSTRUCTORA S.A.S.	ACTIVA	4/8/2021	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

100	328480	691784335001,00	"JIREH-Y-ASOCIADOS" CONSTRUCTORA Y MECANICA INDUSTRIAL CIA.LTDA.	ACTIVA	29/10/2021	RESPONSABILIDAD LIMITADA
101	329007	691784362001,00	HUILCACABAY CONSTRUCCIONES S.A.S.	ACTIVA	20/11/2021	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
102	329794	691784405001,00	CONSTRUCTORA ROMERO ALVAREZ CONSRA CIA.LTDA.	ACTIVA	17/12/2021	RESPONSABILIDAD LIMITADA
103	335441	691784608001,00	CONSTRUCTORAINMOBILIARIAGENIOS CIA.LTDA.	ACTIVA	31/5/2022	RESPONSABILIDAD LIMITADA
104	335936	691784621001,00	CONSTRUCTORA IPC S.A.S. B.I.C.	ACTIVA	15/6/2022	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
105	336918	691784646001,00	HOMENAC INMOBILIARIA & CONSTRUCTORA S.A.	ACTIVA	18/7/2022	ANÓNIMA
106	338558	691784717001,00	CONSTRUDUCHI S.A.S.	ACTIVA	30/8/2022	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
107	340807	691785217001,00	RODRIGUEZ-CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S.A.S.	ACTIVA	27/10/2022	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
108	342316	691785324001,00	VIALBACONSTRUCCIONES S.A.S.	ACTIVA	13/12/2022	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
109	343547	691785385001,00	CONSTRUCTORA ICYTOP S.A.S.	ACTIVA	19/1/2023	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
110	343559	691785386001,00	CONSTRUCTORA INAPOR S.A.	ACTIVA	18/1/2023	ANÓNIMA
111	344998	691785435001,00	CONSTRUCTORA LEMAVELASQUEZ S.A.S.	ACTIVA	23/2/2023	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
112	345122	691785440001,00	SERVICIOS DE CONSTRUCCION E INMOBILIARIO EMC S.A.S.	ACTIVA	26/2/2023	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
113	348110	691785580001,00	ERAZO&ERAZO CONSTRUCTORES S.A.S.	ACTIVA	10/5/2023	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
114	348453	691785595001,00	ODINCONSTRUCTORES S.A.S.	ACTIVA	18/5/2023	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
115	350692	691785668001,00	CONSTRUTEL S.A.S.	ACTIVA	6/7/2023	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

116	351303	691785683001,00	ESCORZZA CONSTRUCTORA S.A.S.	ACTIVA	20/7/2023	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
117	354822	691785804001,00	LA ESTACIÓN CONSULTORÍA & CONSTRUCCIÓN CONSTRUESTACION S.A.S.	ACTIVA	11/10/2023	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
118	359262	691785947001,00	CONSTRUCTXPRT S.A.S.	ACTIVA	29/1/2024	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
119	359490	691785958001,00	INCO-INGENIERIA&CONSTRUCCION S.A.S.	ACTIVA	1/2/2024	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
120	362224	691786050001,00	CASTROSRIOBAMBA CONSTRUCCIONES S.A.S.	ACTIVA	3/4/2024	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
121	362235	691786052001,00	CONSSAR-DISEÑO&CONSTRUCCION S.A.S.	ACTIVA	3/4/2024	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
122	362385	691786054001,00	LD CONSTRUCCIONES&CONSULTORIA S.A.S.	ACTIVA	6/4/2024	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
123	364026	691786118001,00	GJPM CONSTRUCCIONES S.A.S.	ACTIVA	17/5/2024	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
124	366760	691786220001,00	ALEKRU & ASOCIADOS CONSTRUCCIONES S.A.S.	ACTIVA	19/7/2024	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
125	368032	691786260001,00	INGENIERÍA, CONSTRUCCIÓN & DISEÑO INCOD S.A.S.	ACTIVA	20/8/2024	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
126	368771	691786284001,00	CONSTRUCTORA NOVRIOBAMBA S.A.S.	ACTIVA	4/9/2024	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
127	370004	691786335001,00	COMPAÑIA DE CONSULTORIA INTEGRAL Y CONSTRUCCIONES "INGENIEROS-ASOCIADOS" S.A.S.	ACTIVA	3/10/2024	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
128	372550	691786422001,00	RNS CONSTRUCTORA S.A.S.	ACTIVA	6/12/2024	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
129	372694	691786430001,00	CONSTRUADVANCE S.A.S.	ACTIVA	10/12/2024	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
130	373629	691786466001,00	WISAR CONSTRUCCIONES S.A.S.	ACTIVA	10/1/2025	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

131	374862	691786502001,00	EQUILIBRIUM-CONSTRUCTORA & INMOBILIARIA S.A.S.	ACTIVA	2/2/2025	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
132	375553	691786526001,00	CONSTRUCTORA ADIEL S.A.S.	ACTIVA	14/2/2025	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
133	703194	691747344001,00	CONSTRUCTORA "RCCONS" CIA.LTDA.	ACTIVA	18/5/2015	RESPONSABILIDAD LIMITADA
134	712537	691756009001,00	PLANIFICACION Y DESARROLLO CONSTRUCTIVO PLANDEK CIA.LTDA.	ACTIVA	28/3/2017	RESPONSABILIDAD LIMITADA
135	717563		BUÑAY CARRILLO CONSTRUCTORA INMOBILIARIA BUÑAYCARRILLOCONST CIA.LTDA.	ACTIVA	18/4/2018	RESPONSABILIDAD LIMITADA
136	718759	691762521001,00	CONSTRUCTORA INMOBILIARIA Y MANTENIMIENTO VIAL BUÑAY ASOCIADOS BUÑAYTGRUP CIA.LTDA.	ACTIVA	3/7/2018	RESPONSABILIDAD LIMITADA
137	725191	691776336001,00	ICOMSA CONSTRUCTORA & CONSULTORA ICOMSA.C&C. CIA.LTDA.	ACTIVA	19/7/2019	RESPONSABILIDAD LIMITADA
138	725936	691775674001,00	CONSTRUCTORA GUALLE & ASOCIADOS CONSTRUGUALLE S.A.	ACTIVA	21/8/2019	ANÓNIMA
139	725937	691776204001,00	CONSTRUCTORA LLANGA CONSLLANGAJ SOCIEDAD ANÓNIMA	ACTIVA	17/6/2019	ANÓNIMA
140	726671	691776425001,00	CONSTRUCTORA YUQUILEMA AVILA COYUAVILA CIA. LTDA.	ACTIVA	14/10/2013	RESPONSABILIDAD LIMITADA
141	727346	691777111001,00	I - KONO CONSTRUCTORA S.A.	ACTIVA	19/12/2019	ANÓNIMA
142	728120		CONSTRUCCIONES CIVILES Y CONSULTORIA "PCONSCIV" CIA.LTDA.	ACTIVA	7/9/2017	RESPONSABILIDAD LIMITADA
143	729216	691778339001,00	ICSIACERO - INGENIERÍA, CONSTRUCCIÓN Y SOLUCIONES INDUSTRIALES EN ACERO S.A.S.	ACTIVA	9/7/2020	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
144	736529	691782484001,00	CONSTRUCTORA VIAL ESPINOSA&AGUILAR CONSTRUCCIONES CIA.LTDA.	ACTIVA	11/2/2021	RESPONSABILIDAD LIMITADA
145	737355	691783367001,00	ABCOL CONSTRUCTORA CONSULTORA S.A.S.	ACTIVA	9/6/2021	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
146	737636	691784286001,00	LEMICONSTRUPA S.A.S.	ACTIVA	22/6/2021	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
147	737782	691782751001,00	CONSTRUCTORA OCHOG CIA.LTDA.	ACTIVA	8/12/2020	RESPONSABILIDAD LIMITADA
148	739572	691784275001,00	SEIDO INGENIERIA&CONSTRUCCION S.A.S.	ACTIVA	1/10/2021	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

149	744256	691784610001,00	FERROMAC&CONSTRUCTORA REMSA S.A.S.	ACTIVA	16/5/2022	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
150	748896	691785404001,00	CONSTRUCLM S.A.S.	ACTIVA	30/1/2023	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
151	752828	691785787001,00	AREP INMOBILIARIA & CONSTRUCTORA LIDERES EN CHIMBORAZO S.A.	ACTIVA	23/8/2023	ANÓNIMA

Fuente: Supercias 2024

Anexo 2. Análisis Fortaleza y Debilidad según CANVA

CANVA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Segmento de clientes	Familias con necesidad de una vivienda propia Aumento de la demanda de viviendas sostenibles y eficientes energéticamente	Falta de capacidad financiera propia para construir viviendas, lo que puede limitar la demanda.
Propuesta de Valor	Viviendas unifamiliares ubicados en un sector que cuenta con todos los servicios básicos	Mayor costo de mantenimiento. El propietario debe asumir todos los costos de reparación,
Canales	Uso creciente de plataformas digitales para promoción y captación de clientes.	Falta de presencia en las plataformas digitales
Relación con el cliente	Atención personalizada	Falta de personal adecuado para brindar el servicio de atención al cliente
Fuentes de ingreso	Ingreso por ventas de terreno y viviendas construidas	Capacidad financiera de los clientes limitado.
Recursos Clave	<ul style="list-style-type: none"> Tener acceso a proveedores confiables de materiales de construcción de alta calidad asegura la durabilidad y el atractivo de las viviendas Contar con un equipo multidisciplinario altamente capacitado, como arquitectos, ingenieros, diseñadores y especialistas en construcción, garantiza la excelencia en el diseño y la ejecución de los proyectos. profesionales Se cuenta con terrenos con accesibilidad de servicios básicos 	<p>Capacidad logística limitado.</p> <p>Costos de capacitaciones muy costosas</p> <p>Falta de espacios en lugares que tengan los servicios básicos</p>
Actividades clave	<p>Capacidad para gestionar eficientemente todas las etapas del proceso de construcción.</p> <p>Supervisión y control de calidad durante la construcción, asegurando que las viviendas cumplan con altos estándares estructurales y estéticos. Además, su habilidad para negociar con proveedores y contratistas permite reducir costos y mantener la competitividad.</p> <p>Capacidad para innovar, incorporando tecnología sostenible y energéticamente eficiente, la posiciona como líder en el mercado.</p>	<p>Riesgo de retrasos en la ejecución de proyectos por problemas internos o logísticos</p> <p>Falta de experiencia en determinados nichos o en mercados nuevos</p>
Asociaciones Clave	Capacidad de establecer alianzas sólidas y mutuamente beneficiosas. Contar con proveedores confiables de materiales de alta calidad asegura un suministro constante y precios competitivos, garantizando la excelencia de los proyectos.	Dependencia de un número limitado de proveedores confiables, lo que podría generar vulnerabilidad si alguno falla en los plazos o incrementa sus precios. Negociar con proveedores establecidos puede limitar la flexibilidad para cambiar

	Alianzas con instituciones financieras, ya que facilitan opciones de financiamiento accesibles para los clientes, ampliando el mercado potencial.	o explorar nuevas opciones más económicas o innovadoras. Vulnerabilidad si estas modifican sus políticas de crédito, aumentan las tasas de interés o imponen condiciones más estrictas para los clientes.
Estructura de costos	La empresa optimiza la compra de materiales al adquirir en grandes volúmenes, obteniendo descuentos significativos Capacidad para distribuir los gastos generales entre varios proyectos, mejorando la rentabilidad general.	Inversión inicial alto en terrenos, maquinaria y tecnología pueden ser un reto financiero. Los materiales de construcción, como acero o concreto, pueden experimentar fluctuaciones de precio que afectan el presupuesto. Dependencia del volumen de ventas Riesgo de sobrecostos

Anexos 3. Análisis Oportunidad – amenaza según CANVA

CANVA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Segmento de clientes	Déficit de vivienda en la ciudad	Competidores que se dirigen al mismo segmento Cambios en las preferencias de los clientes hacia la renta más que la compra.
Propuesta de Valor	Incremento por adquirir viviendas que ofrezcan privacidad	Cambio en las preferencias de los clientes.
Canales	Incremento en la utilización del Internet en la población ecuatoriana	Dependencia de un único canal de distribución.
Relación con el cliente	Plataformas digitales que ayudan a recolectar datos de clientes para una mejor atención	Expectativas de clientes muy altos.
Fuentes de ingreso	Inversión en tecnología que agilice las ventas	Incremento de precios en permisos de dichas plataformas digitales
Recursos Clave	Incremento de empresas proveedoras de materia prima Variedad de Oferta de instituciones de capacitaciones en el mercado Expansión de sectores urbanos en la ciudad	Incremento en el precio de los materiales Programas de capacitaciones que no cumplan con las expectativas. Tierras ubicadas sobre alguna falla geológica.

Actividades clave	Variedad de diseños elaborados por el equipo de la constructora	Copias de diseños por la competencia
Asociaciones Clave	<p>Las alianzas pueden garantizar estabilidad en el suministro, incluso en períodos de alta demanda en el mercado.</p> <p>Posibilidad de obtener descuentos por volumen, reduciendo costos y aumentando la rentabilidad.</p> <p>La colaboración a largo plazo puede fomentar la innovación conjunta en materiales y procesos sostenibles o exclusivos.</p> <p>Posibilidad de desarrollar productos financieros personalizados, como planes de pago flexibles o tasas preferenciales, lo que puede posicionar a la empresa como un socio confiable para adquirir vivienda.</p>	<p>Cambios en el mercado, como aumentos en los costos de materias primas, podrían afectar los términos de las alianzas.</p> <p>Competidores podrían establecer acuerdos similares o más favorables, reduciendo la ventaja competitiva.</p> <p>Factores externos como interrupciones en la cadena de suministro (crisis económicas, desastres naturales o conflictos) podrían limitar la disponibilidad de materiales.</p> <p>Incremento de impuesto.</p>
Estructura de costos	<p>Acceso a subsidios o exenciones fiscales para proyectos de vivienda sostenible o asequible.</p> <p>Establecer acuerdos con proveedores para obtener precios preferenciales</p>	<p>Entrada de nuevos competidores con estrategias agresivas</p> <p>Preferencia del cliente por desarrollos más económicos o de marca reconocida.</p>

Anexo 4. Encuesta

ENCUESTA PREFERENCIA DE VIVIENDA



Estimado/a ,

Agradecemos tu colaboración en esta encuesta para saber su preferencia de su casa. Tu opinión es muy importante. Por favor, responde a las siguientes preguntas de manera honesta y objetiva.

1 ¿edad?

- 20 -30 años
- 31 - 40 años
- 41 - 50 años
- Mas 51

2 ¿edad?

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no especificar

3. Esta interesado en adquirir una propiedad en la ciudad de Riobamba

- Si
- no

4 ¿ Estado civil?

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Otro

5 ¿Cuántas personas viven en tu hogar actualmente?

- 2 personas
- 3-4 personas
- 5 personas o más

6 Cual es la modalidad de trabajo

- ·Relación de dependencia sector publico
- ·Relación de dependencia sector privado
- ·Trabajador independiente (RUC)
- ·Trabajador informal

7 ¿Cuál es tu rango de ingresos anuales?

- \$ 470 - \$600
- \$601 - \$700
- \$701 - \$800
- Más de \$1000

8 Egresos mensuales

- Alimentación
- Vivienda
- Salud
- Educación
- Servicios básicos
- Transporte
- Vestimenta
- Deudas con terceros.

9 ¿Actualmente eres propietario o estás rentando una vivienda?

- Propietario
- Rentando
- Otro (por ejemplo, viviendo con familiares)

10 ¿Qué tipo de propiedad te interesa más?

- Departamento
- Casa
- Casa de campo
- Otro

11 ¿Cuál es el rango de precio que consideras adecuado para una propiedad?

- Menos de \$30,000
- \$31,000 - \$40,000
- \$41,000 - \$50,000
- Más de \$51,000

12 ¿Qué tipo de propiedad te interesa más?

- Un año
- 2 - 3 años
- 4-5 años

13 Acceso a financiamiento

- Capital propio
- Crédito

14 ¿Te gustaría que la propiedad esté ubicada en un área...

- Urbana
- Suburbana
- Rural

15 ¿Qué valoras más en la ubicación de una propiedad? (Selecciona hasta 3 opciones)

- Proximidad al trabajo
- Acceso a transporte público
- Zonas de entretenimiento (cines, etc.)
- Áreas verdes y parques
- Seguridad
- Calidad de escuelas

16 ¿Prefieres propiedades con características sostenibles y ecológicas?

- Sí, es una prioridad
- Sí, pero no es esencial
- No es importante para mí

17 ¿Cuáles son tus principales motivaciones para comprar una propiedad?

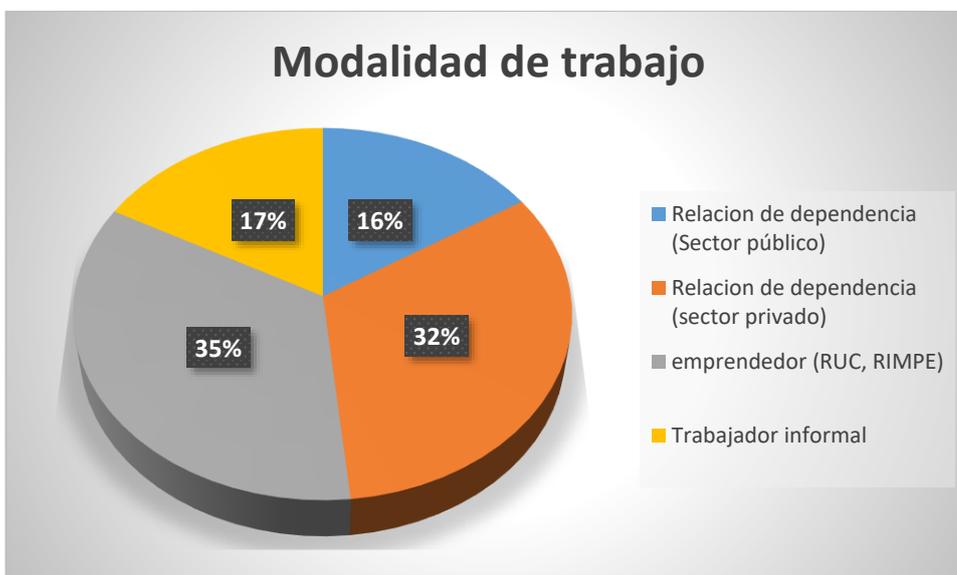
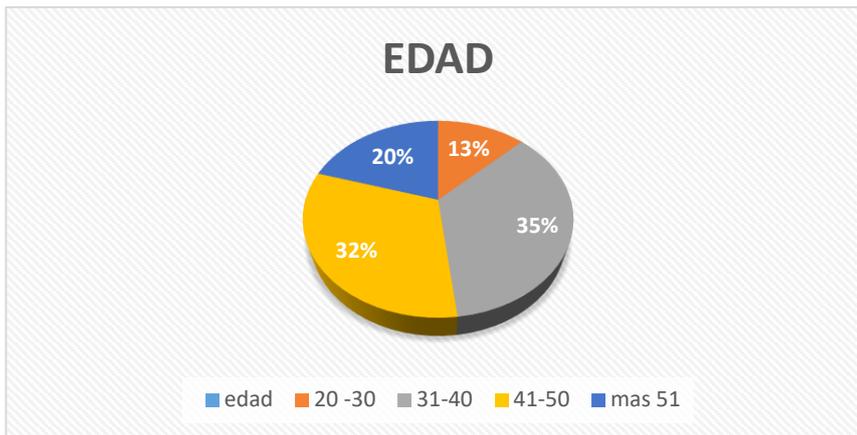
- Inversión a largo plazo
- Necesidad de espacio propio
- Aumentar el patrimonio familiar
- Establecerme en una comunidad específica
- Otro (especificar)

18 ¿Qué es lo que más valoras en una propiedad?

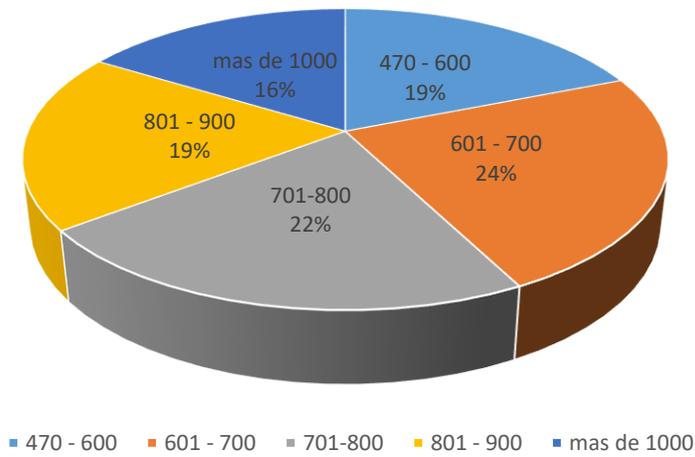
- Tamaño de la propiedad
- Ubicación
- Precio
- Diseño y estética
- Durabilidad y calidad de construcción

Otros

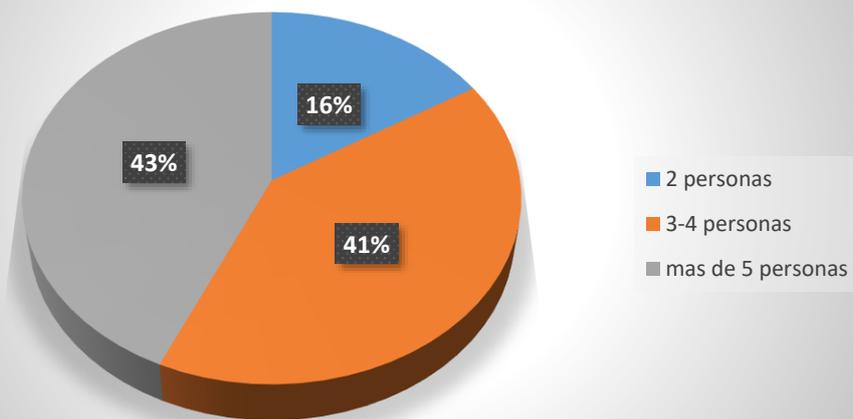
Anexo 5 resultados de encuesta



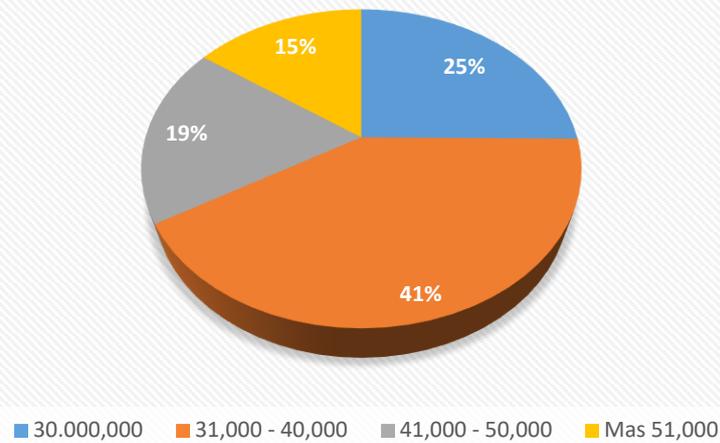
Ingresos económicos



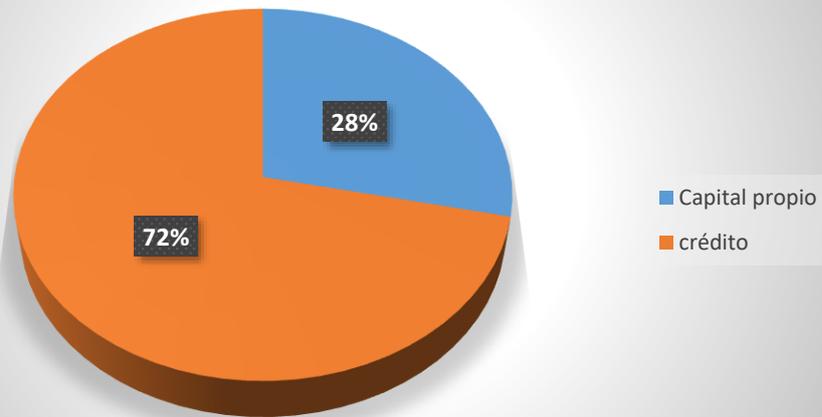
Constitución familiar



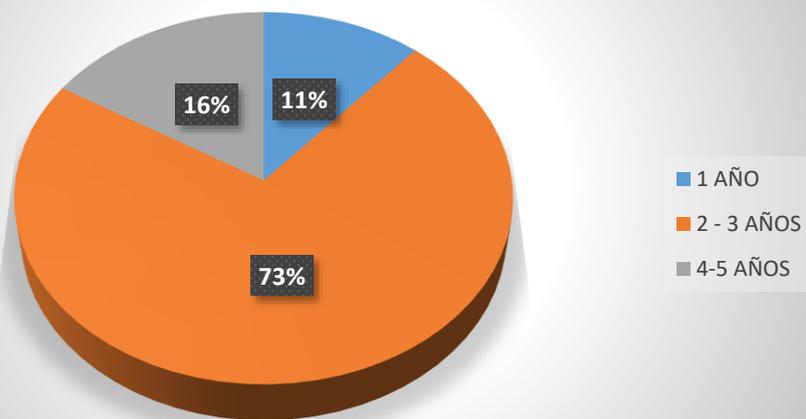
Inversión en vivienda



Acceso financiamiento



Tiempo de adquisición



Anexo 6. tabla de amortización de la deuda

Núm.	Pago	Principal	Interés	Balance del préstamo
				\$93.518,00
1	2080,26	1145,08	935,18	\$92.372.92
2	\$2,080.26	\$1.156,53	923,73	\$91,216.39
3	\$2,080.26	\$1.168,10	\$912,16	\$90,048.29
4	\$2,080.26	\$1.179,78	\$900,48	\$88,868.51
5	\$2,080.26	\$1.191,57	\$888,69	\$87,676.94
6	\$2,080.26	\$1,20349	\$876,77	\$86,473.45
7	\$2,080.26	\$1.215,53	\$864,73	\$85,257.92
8	\$2,080.26	\$1.227,68	\$852,58	\$84,030.24
9	\$2,080.26	\$1.239,96	\$840,30	\$82,790.28
10	\$2,080.26	\$1.252,36	\$827,90	\$81,537.92
11	\$2,080.26	\$1.264,88	\$815,38	\$80,273.04
12	\$2,080.26	\$1.277,53	\$802,73	\$78,995.51
13	\$2,080.26	\$1.290,30	\$789,96	\$77,705.21
14	\$2,080.26	\$1.303,21	\$777,05	\$76,402.00
15	\$2,080.26	\$1.316,24	\$764,02	\$75,085.76
16	\$2,080.26	\$1.329,40	\$750,86	\$73,756.36
17	\$2,080.26	\$1.342,70	\$737,56	\$72,413.66
18	\$2,080.26	\$1.356,12	\$724,14	\$71,057.54
19	\$2,080.26	\$1.369,68	\$710,58	\$69,687.86
20	\$2,080.26	\$1.383,38	\$696,88	\$68,304.48
21	\$2,080.26	\$1.397,22	\$683,04	\$66,907.26
22	\$2,080.26	\$1.411,19	\$669,07	\$65,496.07
23	\$2,080.26	\$1.425,30	\$654,96	\$64,070.77
24	\$2,080.26	\$1.439,55	\$640,71	\$62,631.22
25	\$2,080.26	\$1.453,95	\$626,31	\$61,177.27
26	\$2,080.26	\$1.468,49	\$611,77	\$59,708.78
27	\$2,080.26	\$148.317	\$597,09	\$58,225.61
28	\$2,080.26	\$1.498,00	\$582,26	\$56,727.61
29	\$2,080.26	\$1.512,98	\$567,28	\$55,214.63
30	\$2,080.26	\$1.528,11	\$552,15	\$53,686.52
31	\$2,080.26	\$1.543,39	\$536,87	\$52,143.13
32	\$2,080.26	\$1.558,83	\$521,43	\$50,584.30
33	\$2,080.26	\$1.574,42	\$505,84	\$49,009.88
34	\$2,080.26	\$1.590,16	\$490,10	\$47,419.72
35	\$2,080.26	\$1.606,06	\$474,20	\$45,813.66
36	\$2,080.26	\$1.622,12	\$458,14	\$44,191.54
37	\$2,080.26	\$1.638,34	\$441,92	\$42,553.20
38	\$2,080.26	\$1.654,73	\$425,53	\$40,898.47
39	\$2,080.26	\$1.671,28	\$408,98	\$39,227.19
40	\$2,080.26	\$1.687,99	\$392,27	\$37,539.20
41	\$2,080.26	\$1.704,87	\$375,39	\$35,834.33
42	\$2,080.26	\$1.721,92	\$358,34	\$34,112.41
43	\$2,080.26	\$1.739,14	\$341,12	\$32,373.27
44	\$2,080.26	\$1.756,53	\$323,73	\$30,616.74
45	\$2,080.26	\$1.774,09	\$306,17	\$28,842.65
46	\$2,080.26	\$1.791,83	\$288,43	\$27,050.82
47	\$2,080.26	\$1.809,75	\$270,51	\$25,241.07
48	\$2,080.26	\$1.827,85	\$252,41	\$23,413.22
49	\$2,080.26	\$1.846,13	\$234,13	\$21,567.09
50	\$2,080.26	\$1.864,59	\$215,67	\$19,702.50
51	\$2,080.26	\$1.883,24	\$197,02	\$17,819.26
52	\$2,080.26	\$1.902,07	\$178,19	\$15,917.19
53	\$2,080.26	\$1.921,09	\$159,17	\$13,996.10
54	\$2,080.26	\$1.940,30	\$139,96	\$12,055.80
55	\$2,080.26	\$1.959,70	\$120,56	\$10,096.10
56	\$2,080.26	\$1.979,30	\$100,96	\$8,116.80
57	\$2,080.26	\$1.999,09	\$81,17	\$6,117.71
58	\$2,080.26	\$2.019,08	\$61,18	\$4,098.63
59	\$2,080.26	\$2.039,27	\$40,99	\$2,059.36
60	\$2,079.95	\$2.059,36	\$20,59	\$0.00