ESCUELA DE CIENCIA SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CHANGO MOPOSITA GRUPO INMOBILIARIO S.A.S.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas.

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

Autora:

Nelly Diana Moposita Telenchana

Director:

Dra. Silvia Lorena Llamuca Pérez

Ambato – Ecuador
Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **NELLY DIANA MOPOSITA TELENCHANA** con cédula de ciudadanía 1805356910, autora del trabajo de graduación titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CHANGO MOPOSITA GRUPO INMOBILIARIO S.A.S.", previa la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2026



Nelly Diana Moposita Telenchana

CI. 1805356910

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CHANGO MOPOSITA GRUPO INMOBILIARIO S.A.S.

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora: Nelly Diana Moposita Telenchana

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD f. _____
CC. 180358571

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg. f. _____
CALIFICADOR

Gabriela Katherine Robles Portugal, Ing. Mg. f. _____
CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD. f. _____
DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg. f. _____
PROSECRETARIO PUCE AMBATO

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DEDICATORIA

A mi padre celestial, que ha sido mi roca, mi escudo en cada paso, dándome fuerzas para seguir y no desmayar en los obstáculos que se presentaban en el camino permitiéndome llegar a su propósito, a mis hijos Isaac Chango, Galilea Chango por ser mi motor, mi esperanza a seguir luchando por mis sueños y no detenerme, a mi esposo Jesús Chango por su amor, paciencia, apoyo que ha permanecido en toda esta trayectoria académica y a mi madre, María Juana Telenchana que ha sido un ejemplo de lucha para mi vida y sobre todo va dedicado a la memoria de mi padre, José Manuel Moposita que desde el cielo guía mis pasos. Este logro es para ti

AGRADECIMIENTO

Quiero dar gracias a mi Dios por permitirme llegar a este momento tan anhelado que se cumple bajo su voluntad, a mis hijos por ser mi mayor motivación a no rendirme, a mi amado esposo por estar a mi lado en los momentos más difíciles cuando sentía miedo, dudas, gracias a su apoyo me ha permitido llegar hasta aquí y a mis docentes que han impartido sus conocimientos sus experiencias, enseñanzas que me han fortalecido durante todo este proceso académico.

RESUMEN

La necesidad de este estudio se fundamenta en diseñar un plan estratégico para Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S., con el propósito de orientar la gestión administrativa, fortalecer su estructura organizacional, y responder eficientemente a las exigencias del mercado inmobiliario, especialmente en la zona centro del país.

Contar con una planificación estratégica bien estructurada constituye una herramienta esencial para mejorar el desempeño empresarial y asegurar una gestión coherente, eficiente y alineada con el entorno. Esta planificación permite anticiparse a los cambios del mercado, optimizar sus recursos, consolidar su posicionamiento y fortalecer la identidad corporativa. Asimismo, el estudio aportará elementos que favorecen una cultura interna orientada a resultados, innovación y mejora continua.

El objetivo general consiste en diseñar un plan estratégico que fortalezca la gestión administrativa y mejore el posicionamiento competitivo de la Inmobiliaria Chango Moposita S.A.S. La metodología combina enfoques cuantitativos y cualitativos mediante observación directa, entrevistas semiestructuradas, encuestas al personal y a los clientes, y análisis documental, lo que garantiza un diagnóstico integral.

Al finalizar el proyecto, la empresa mejoró sus procesos internos, fortaleciendo la eficiencia administrativa, impulsando la innovación y consolidando su posicionamiento en el mercado, lo que genera ventajas sostenibles a mediano y largo plazo. El plan incluye estrategias y acciones concretas orientadas a la competitividad y la sostenibilidad de la empresa, articuladas en un cronograma de dieciocho meses con responsables definidos, lo que demuestra que es coherente, viabilidad y aplicabilidad a la realidad organizacional, cumpliendo el objetivo general de la investigación.

Palabras clave: planificación estratégica, inmobiliaria, posicionamiento, gestión administrativa, competitividad.

ABSTRACT

This study addresses the need to design a strategic plan for Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. to strengthen administrative management, improve its organizational structure, and enhance its capacity to respond effectively to the demands of the real estate market in Ecuador's central region.

The objective of the study was to develop a strategic plan that strengthens administrative management and improves the company's competitive positioning. A mixed-methods approach was adopted, combining quantitative and qualitative techniques. Data were collected through direct observation, semi-structured interviews, surveys administered to employees and clients, and document analysis, providing a comprehensive organizational diagnosis.

The findings identified opportunities to improve administrative processes, organizational coordination, resource management, and strategic positioning. Based on these results, a strategic plan was developed that incorporates specific objectives, strategies, and actions focused on competitiveness, sustainability, innovation, and continuous improvement. The proposal is structured within an eighteen-month implementation schedule with clearly defined responsibilities, demonstrating its organizational coherence, practical feasibility, and applicability to the company's operating context.

Keywords: strategic planning, real estate, competitive positioning, administrative management, competitiveness.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 5
1.1. Evolución histórica y conceptual de la planificación estratégica 5
1.2. Modelos de planificación estratégica y su aplicación en las organizaciones 11
1.3. Gestión administrativa y su relación con el posicionamiento competitivo 18
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 25
2.1. Metodología de la investigación 25
2.2. Caracterización de la empresa Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. 29
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 36
3.1. Análisis de la información de la entrevista y la encuesta 36
3.2. Propuesta del plan estratégico para Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. 45
3.3. Formulación de estrategias derivadas del análisis FODA 47
3.4. Plan de implementación, seguimiento y evaluación del plan estratégico 49
CONCLUSIONES 56
RECOMENDACIONES 58
BIBLIOGRAFÍA 59
ANEXOS 64

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica se ha establecido como un elemento clave para la competitividad de las empresas en un escenario global marcado por la digitalización, la inestabilidad económica y la rápida transformación de los mercados. Hoy en día, en Latinoamérica las pequeñas y medianas empresas deben enfrentar el reto de ajustar sus estrategias de manera constante para adaptarse a cambios tecnológicos, sociales y comerciales que afectan directamente su rendimiento.

En este contexto, el *International Journal of Information Management* indica que una planificación estratégica flexible, respaldada por procesos de digitalización, mejora la capacidad de las organizaciones para prever cambios, optimizar la toma de decisiones y lograr mejores resultados financieros (Amoako-Gyampah et al., 2023). De esta manera Al-Shukri (2023), afirma que una planificación estratégica fundamentada en sistemas de información impulsa el desempeño organizacional al ofrecer datos relevantes para el desarrollo de estrategias y el refuerzo de la ventaja competitiva.

La digitalización ha cambiado radicalmente la forma en que las empresas crean valor y establecen ventajas competitivas duraderas a nivel mundial. Las compañías ya no solo luchan por ofrecer productos o servicios de alta calidad, sino que también se centran en su habilidad para incorporar tecnologías digitales en su planificación estratégica, mejorar sus procesos internos y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. Un análisis reciente realizado por Lu y Shaharudin (2024), demuestra que la digitalización es un factor clave para la ventaja competitiva sostenible en las pequeñas y medianas empresas, siempre que haya una adecuada alineación estratégica.

Asimismo, Méndez et al., (2024), afirman que la digitalización refuerza el posicionamiento estratégico de las empresas al potenciar sus capacidades organizacionales, aumentar la eficiencia operativa y permitir una mejor adaptación a entornos muy cambiantes.

En Ecuador, el mercado inmobiliario y las pequeñas y medianas empresas han lidiado con un contexto marcado por cambios económicos, innovaciones tecnológicas y nuevas demandas de los consumidores, lo que ha aumentado la necesidad de mejorar la gestión estratégica y la habilidad de adaptación de las organizaciones. Varios estudios demuestran que las compañías ecuatorianas que implementan métodos de planificación estratégica y transformación digital tienen mejores condiciones para afrontar situaciones inciertas y elevar su competitividad. En este contexto García et al. (2023), indican que la digitalización y la planificación estratégica se han vuelto elementos cruciales para el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, ya que fomentan una mayor eficiencia en las operaciones y optimizan la relación con los clientes. Del mismo modo Villacís y Lema (2022), determinan que las entidades que formalizan sus procesos de planificación obtienen una mayor capacidad para reaccionar ante los cambios del mercado y refuerzan su posición competitiva.

Particularmente en el ámbito ecuatoriano, el aumento de la competencia en los sectores de servicios y ventas ha llevado a las compañías a implementar tácticas enfocadas en la innovación, en la gestión de la información y en mejorar la experiencia del cliente. La investigación indica que las pequeñas y medianas empresas del país todavía enfrentan dificultades para integrar tecnologías digitales y para formalizar sus procesos estratégicos, lo que podría impactar negativamente su sostenibilidad y crecimiento en el mediano plazo. De acuerdo con Mendoza et al. (2024), la digitalización en las firmas ecuatorianas juega un papel crucial en el aumento de la productividad, la eficiencia comercial y la calidad en la toma de decisiones estratégicas. Además, Quinde y Cabrera (2021), afirman que la planificación estratégica es un componente esencial para aumentar la competitividad de estas empreaas en Ecuador y ayudarles a mantenerse en mercados que son cada vez más dinámicos y desafiantes.

La ciudad de Ambato, reconocida como un importante centro comercial de la zona central del país, ha experimentado un crecimiento urbanístico sostenido que ha incrementado la demanda de servicios inmobiliarios, esto representa una

oportunidad para las empresas del sector, pero también exige niveles de profesionalización cada vez mayores para responder a clientes más informados y exigentes que comparan precios, condiciones y calidad de atención antes de tomar una decisión de compra.

La Inmobiliaria Chango Moposita S.A.S, al encontrarse en una fase de inicio, no cuenta con un plan estratégico definido que oriente su accionar empresarial, esta ausencia de planificación limita la capacidad de la organización para establecer metas claras, definir su ventaja competitiva y proyectarse en el mercado de bienes raíces de manera sostenible. Se evidencia una gestión basada en decisiones empíricas, sin una dirección estratégica formal que integre los aspectos administrativos, comerciales y financieros necesarios para su consolidación.

A partir de la situación problemática descrita, se plantea como problema científico: ¿De qué manera incide la implementación de un plan estratégico en la gestión administrativa de la empresa Chango Moposita Grupo Inmobiliaria?

Para responder al problema planteado, el estudio se sustenta en una idea a defender: la implementación de un plan estratégico permitirá fortalecer la gestión administrativa de Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. y mejorar su posicionamiento competitivo en el mercado local. Esta idea orienta el desarrollo de toda la investigación y se verifica a través de los resultados obtenidos en cada uno de los capítulos que componen el presente trabajo.

Por este motivo se plantea el siguiente objetivo general: Diseñar un plan estratégico que permita el fortalecimiento de la gestión administrativa y el posicionamiento competitivo de la Inmobiliaria Chango Moposita S.A.S., para dar cumplimiento a la meta estructurada se establecen tres objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente los conceptos relacionados con la planificación estratégica y gestión administrativa aplicable al sector inmobiliario.

- Diagnosticar la situación actual de la Inmobiliaria Chango Moposita Grupo S.A.S, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la aplicación de herramientas de análisis estratégico.
- Proponer un plan estratégico que incluya las estrategias y acciones orientadas a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque mixto que combina herramientas cuantitativas y cualitativas, se aplican encuestas estructuradas al personal y a los clientes de la empresa, una entrevista semiestructurada al Gerente General y la observación directa de las instalaciones, lo cual permite obtener un diagnóstico integral que articula la perspectiva interna del equipo de trabajo con la percepción externa de los clientes atendidos.

La justificación del estudio radica en la necesidad de dotar a la empresa de una herramienta de gestión que oriente su crecimiento y fortalezca su competitividad, la importancia del trabajo se refleja en que sus resultados podrán ser aplicados directamente por la organización y, al mismo tiempo, servirán de referencia para otras pequeñas empresas del sector inmobiliario que enfrentan desafíos similares en la zona central del Ecuador, contribuyendo así a la profesionalización del sector.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El presente capítulo aborda el estado del conocimiento y la práctica en relación con el problema de investigación, a través de una revisión crítica y sistemática de los principales aportes teóricos, metodológicos y empíricos vinculados a la planificación estratégica y su impacto en la gestión de las empresas del sector inmobiliario. Para ello, se examinan estudios recientes publicados en revistas científicas reconocidas, así como modelos, estrategias y experiencias tanto nacionales como internacionales que ayudan a entender cómo ha evolucionado el conocimiento acerca de este tema.

A su vez, se considera la situación práctica del objeto de estudio, identificando las principales fortalezas, debilidades y oportunidades que existen en el entorno empresarial donde se lleva a cabo la investigación. Este análisis ofrece el fundamento científico necesario para desarrollar la propuesta, lo que permite justificar la relevancia del estudio y establecer las bases conceptuales que guiarán el desarrollo de los capítulos siguientes.

1.1. Evolución histórica y conceptual de la planificación estratégica

La planificación estratégica no surgió de manera espontánea ni como respuesta a una sola necesidad organizacional; por el contrario, su desarrollo ha sido un proceso gradual que abarca décadas de reflexión teórica y práctica empresarial. Para Fred (2020), desde mediados del siglo XX, las organizaciones comenzaron a reconocer que administrar sin una dirección clara equivalía a navegar sin brújula en un entorno cada vez más incierto y competitivo, en ese contexto, los fundamentos de la planificación estratégica emergieron como una respuesta intelectual y práctica a los desafíos del mundo empresarial moderno.

Con la llegada de los años setenta y ochenta, la planificación estratégica alcanzó su mayor auge en el ámbito académico y corporativo, organizaciones de todo el mundo comenzaron a adoptar herramientas como el análisis FODA, las matrices de portafolio y los modelos de fuerzas competitivas. En particular, la propuesta de

Michael Porter sobre las ventajas competitivas sostenibles marcó un hito en la comprensión de cómo las empresas pueden diferenciarse y mantenerse en el mercado a largo plazo, esta etapa fortaleció la idea de que la estrategia no es solo un plan escrito, sino una postura deliberada frente al entorno (Quiroz, 2023).

Figura 1. *Las 5 fuerzas de Porter*



Fuente: Adaptado a partir de Porter (1980).

Durante los años noventa y la primera década del siglo XXI, la planificación estratégica enfrentó críticas importantes, varios autores señalaron que los procesos de planificación se habían vuelto demasiado rígidos, burocráticamente costosos y desconectados de la realidad operativa de las organizaciones. Henry Mintzberg fue uno de los pensadores más críticos al respecto, argumentando que la estrategia real de las empresas muchas veces emerge de manera espontánea a través de la práctica diaria, y no necesariamente de los documentos estratégicos formales (Lu y Shaharudin, 2024; Chiavenato, 2020). Por ello, esta perspectiva invitó a repensar la planificación como un proceso más flexible y adaptativo.

Cabe indicar que, la creciente imprevisibilidad del entorno, acelerada por la digitalización, las modificaciones en los hábitos de los consumidores y la

inestabilidad económica, ha llevado a las empresas a reconsiderar sus métodos de formulación estratégica. En este marco, varios estudios coinciden en que la planificación estratégica no debe verse más como un documento inmutable, sino como un proceso constante de aprendizaje, innovación y decisiones fundamentadas en información puntual y capacidades organizacionales que son flexibles.

Según Vecchiato (2022), las empresas que implementan mecanismos de adaptación estratégica incrementan notablemente su habilidad para hacer frente a situaciones inciertas. Además, Amoako-Gyampah et al., (2023), argumentan que la planificación estratégica apoyada en herramientas digitales refuerza la capacidad de respuesta de las organizaciones y favorece la creación de ventajas competitivas que perduran, mientras que Lu y Shaharudin (2024) señalan que la flexibilidad estratégica es uno de los factores más importantes que influye en el rendimiento empresarial en contextos altamente cambiantes.

La planificación estratégica se concibe como un proceso continuo, participativo y orientado a la creación de valor, construyéndose capacidades organizacionales que permitan responder con agilidad a un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, la planificación estratégica integra elementos como la gestión del conocimiento, la innovación tecnológica, la responsabilidad social empresarial y el liderazgo transformacional, reconociendo que el éxito organizacional depende de múltiples factores interrelacionados (Lu y Shaharudin, 2024). Además, la integración del conocimiento organizacional y las capacidades dinámicas dentro de la planificación estratégica mejora significativamente la capacidad de las organizaciones para responder a entornos volátiles y generar valor sostenible (Mikalef y Krogstie, 2023).

En Ecuador, en referencia al autor Armijo (2020), la evolución de la planificación estratégica en el sector empresarial ha seguido un camino propio, marcado por las particularidades de sector productivo nacional, el país cuenta con un ecosistema empresarial donde predominan las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales, según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, representan más del noventa por ciento del total de organizaciones registradas. Por

décadas, estas empresas operaron con modelos de gestión informales y con la llegada de programas de fortalecimiento empresarial, la planificación estratégica comenzó a ganar terreno como herramienta de gestión en el ámbito de las empresas ecuatorianas medianas y en crecimiento.

La provincia de Tungurahua, y específicamente la ciudad de Ambato, representa un caso particular dentro del contexto empresarial ecuatoriano, históricamente reconocida como la capital comercial del centro del país, la dinámica comercial de la ciudad, impulsada por sectores como el textil, el calzado, el agro y, más recientemente, la construcción e inmobiliario, ha generado un entorno donde las empresas compiten con intensidad. Para Torres (2020), la diferenciación a través de una gestión más profesional se ha ido consolidando como estrategia clave, contexto en el cual la planificación estratégica deja de ser un lujo académico para convertirse en una herramienta práctica y necesaria para la supervivencia y el crecimiento empresarial.

En referencia a Contreras (2020), el marco legal ecuatoriano también ha influido en la adopción de la planificación estratégica por parte de las empresas nacionales. La Ley de Compañías y las regulaciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros establecen obligaciones de gobernanza, transparencia y reporte que, aunque en muchos casos son percibidas como cargas administrativas, en realidad empujan a las organizaciones hacia procesos de gestión más formalizados y documentados. Contar con un plan estratégico no solo responde a una necesidad de mercado, sino también a un imperativo de buena gobernanza corporativa reconocido en el ordenamiento jurídico nacional.

Si bien es cierto, no existe un único modelo válido para todas las organizaciones, sin embargo, cada empresa debe construir su propio proceso estratégico en función de su contexto, sus capacidades y sus aspiraciones. Al respecto Bueno (2022), sostiene que lo que sí permanece constante es la necesidad de pensar el futuro de forma organizada, coherente y comprometida con los valores y objetivos institucionales.

El autor Navarrete (2023), sostiene que la planificación estratégica es el resultado de un largo proceso de aprendizaje colectivo que combina la teoría organizacional, la práctica empresarial y las lecciones aprendidas de miles de organizaciones alrededor del mundo, es una herramienta que permite a los administradores actuales tomar decisiones más informadas, fundamentadas y alineadas con los principios que han demostrado generar resultados sostenibles en el tiempo. Para la Inmobiliaria Chango Moposita, este conocimiento constituye el punto de partida para construir su propio camino estratégico en el dinámico mercado inmobiliario de Ambato.

Un aspecto relevante que ha ganado protagonismo en las últimas décadas es el papel de la incertidumbre como elemento estructural del entorno empresarial, diversos autores señalan que las organizaciones contemporáneas deben aprender a planificar sin certezas absolutas, desarrollando lo que algunos denominan una capacidad estratégica dinámica. Para Contreras (2020), en el Ecuador, esta realidad se ha manifestado con claridad durante períodos de inestabilidad económica, reformas tributarias y fluctuaciones en el acceso al crédito hipotecario, todos factores que afectan directamente a las empresas del sector inmobiliario.

La dimensión ética de la planificación estratégica es otro elemento que ha cobrado mayor relevancia en los últimos años, especialmente en el contexto ecuatoriano, planificar de manera estratégica implica no solo buscar el crecimiento económico de la organización, sino también asumir compromisos con el entorno social, ambiental y comunitario en el que opera (Serna, 2020). En una ciudad como Ambato, donde las relaciones de confianza y la reputación personal tienen un peso cultural significativo en las decisiones de compra, especialmente en el sector inmobiliario, actuar con ética y transparencia representa una ventaja competitiva real que ningún análisis financiero puede sustituir.

El vínculo entre la planificación estratégica y la identidad organizacional también merece especial atención en el contexto de las empresas, la identidad de una empresa, entendida como el conjunto de valores, principios y características que la definen, debe ser el punto de partida desde el cual se construye cualquier plan

estratégico. Para Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S., una empresa de origen familiar con raíces en la comunidad local, Ospina (2020), señalan que esa identidad representa un activo diferenciador que debe ser reconocido y potenciado dentro de su planificación estratégica, pues le otorga una cercanía y autenticidad que las grandes inmobiliarias de capital foráneo difícilmente pueden replicar.

La planificación estratégica también ha evolucionado en su relación con el concepto de innovación, en los primeros modelos, la innovación se entendía principalmente como el desarrollo de nuevos productos; sin embargo, en la concepción contemporánea abarca también la creación de nuevos modelos de negocio y nuevas formas de relacionarse con el cliente. Las organizaciones que integran la innovación como componente estructural de su planificación logran propuestas de valor más atractivas y sostenibles (Rojas, 2021).

Para las inmobiliarias de Ambato, la innovación puede manifestarse en el uso de plataformas digitales para la comercialización de propiedades, el empleo de recorridos virtuales para visitas a inmuebles, o el desarrollo de alianzas estratégicas con entidades financieras para facilitar el acceso al crédito hipotecario a través del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) o la banca privada local.

La planificación estratégica, en cualquiera de sus formas, tiene como propósito último mejorar la capacidad de la organización para crear valor de manera sostenible, entender la planificación estratégica desde esta perspectiva integral constituye el fundamento conceptual sobre el cual se puede construir un plan que no solo sea técnicamente sólido, sino también significativo y comprometido con el desarrollo de la empresa como menciona Aguilera y Riascos (2021).

Dentro del proceso de planificación estratégica, la definición de la misión organizacional ocupa un lugar central, representa la razón de ser de la empresa y orienta todas las decisiones que se toman en su interior. Según Fred (2020) sostiene que una misión bien formulada debe responder con claridad a la pregunta de quiénes somos, a quién servimos y cómo lo hacemos, de modo que todos los

miembros de la organización puedan comprender el propósito que los une y actuar de manera coherente con él propósito de la empresa.

La visión estratégica, por su parte, proyecta a la organización hacia el futuro que aspira construir y constituye un referente que orienta las decisiones, alinea los esfuerzos organizacionales y fortalece el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales. En este sentido, una visión efectiva debe ser clara, inspiradora, realista y suficientemente desafiante para movilizar a la organización hacia la creación de valor sostenible. De acuerdo con Kalkan et al., (2022), una visión estratégica bien definida favorece la alineación entre los objetivos organizacionales y las acciones de los colaboradores, fortaleciendo el desempeño y la capacidad de adaptación de las empresas. Asimismo, Anwar y Abdullah (2021) sostienen que una visión organizacional compartida incrementa el compromiso del talento humano, mejora la coordinación interna y contribuye al logro de ventajas competitivas sostenibles en entornos dinámicos.

Los objetivos estratégicos completan el trío fundacional de la planificación y constituyen los compromisos concretos y medibles que la organización asume para avanzar hacia su visión, (Quiroz, 2023), precisan que los objetivos estratégicos deben formularse con criterios de especificidad, medible, relevancia y temporalidad, de manera que puedan ser evaluados periódicamente y ajustados en función de los resultados obtenidos; esta disciplina de seguimiento convierte la planificación en un proceso vivo que genera aprendizaje organizacional continuo, establecer objetivos estratégicos alineados la misión y visión representa la base sobre la cual se estructurarán todas las estrategias y acciones del plan que se desarrolla en el presente trabajo.

1.2. Modelos de planificación estratégica y su aplicación en las organizaciones

Existen diversos modelos de planificación estratégica que han sido desarrollados y aplicados a lo largo del tiempo en distintos tipos de organizaciones, cada uno de estos modelos responde a una lógica particular sobre cómo las empresas deben

analizar su entorno, definir sus objetivos y trazar el camino para alcanzarlos. De acuerdo a Fred (2020), sostiene que comprender las características y alcances de estos modelos resulta fundamental para seleccionar el enfoque más adecuado a las necesidades específicas de la Inmobiliaria Chango Moposita Grupo S.A.S. y del contexto inmobiliario ecuatoriano en el que opera.

Para Fred (2020), plantea que la formulación, implementación y evaluación de estrategias constituyen las tres fases fundamentales de cualquier proceso estratégico:

- En la fase de formulación se desarrolla el análisis del entorno externo e interno, se identifican las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y se establecen los objetivos de largo plazo.
- En la fase de implementación, las estrategias se traducen en acciones concretas a través de políticas, programas y presupuestos.
- Finalmente, la fase de evaluación permite monitorear los resultados y realizar ajustes cuando sea necesario.

Otro enfoque ampliamente utilizado en la gestión estratégica contemporánea es el modelo de planificación estratégica participativa, el cual promueve la intervención activa de los diferentes niveles de la organización durante la formulación, implementación y evaluación de las estrategias. Este modelo sostiene que la construcción colectiva de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos fortalece el compromiso de los colaboradores, facilita la comunicación organizacional y mejora la ejecución de los planes institucionales. En este sentido, Bryson et al. (2022) afirman que la participación de los grupos de interés en el proceso de planificación incrementa la legitimidad de las decisiones estratégicas y favorece una implementación más efectiva.

De igual manera, George et al., (2023), sostienen que el éxito de la planificación estratégica depende no solo de la calidad del análisis técnico, sino también del grado de involucramiento, liderazgo y compromiso de los miembros de la organización durante todo el proceso estratégico. Este enfoque resulta

especialmente pertinente para las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas que se encuentran fortaleciendo sus procesos de gestión y formalización administrativa, ya que promueve una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la colaboración y la mejora continua.

El modelo del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton, constituye una de las propuestas más influyentes en la gestión estratégica contemporánea. Según Kaplan y Norton (1996), el Balanced Scorecard contribuye a vincular los objetivos estratégicos de largo plazo con acciones operativas de corto plazo, mejorando así el desempeño organizacional. En esta línea, Quiroz Coronel (2023), señala que este modelo ofrece una guía útil para gestionar tanto el desempeño financiero como la satisfacción del cliente en el contexto ambateño, así como el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones.

A diferencia de los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en indicadores financieros, este modelo integra cuatro perspectivas complementarias: la financiera, la del cliente, la de procesos internos, y la de aprendizaje y crecimiento. Esta estructura permite a las organizaciones traducir la estrategia en objetivos concretos y medibles, facilitando la alineación de todas las áreas funcionales hacia una dirección común.

En referencia a Navarrete (2023), menciona que el análisis FODA, cuya sigla corresponde a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, constituye una de las herramientas de diagnóstico estratégico más utilizadas a nivel mundial, su versatilidad y facilidad de aplicación lo convierten en un punto de partida indispensable en cualquier proceso de planificación estratégica, independientemente del tamaño o sector de la organización.

Adicionalmente Ponce (2021), precisa que la aplicación del FODA no se limita al diagnóstico; su verdadero valor reside en la generación de cuatro tipos de estrategias que se derivan de la interacción entre sus dimensiones:

- Las estrategias FO, denominadas ofensivas o Maxi-Maxi, aprovechan las fortalezas internas para capitalizar las oportunidades del entorno, representando la orientación más agresiva de crecimiento.
- Las estrategias DO, conocidas como de reorientación o Mini-Maxi, buscan superar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas disponibles.
- Las estrategias FA, o defensivas (Maxi-Mini), utilizan las fortalezas para neutralizar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.
- Las estrategias DA, llamadas de supervivencia o Mini-Mini, procuran minimizar tanto las debilidades como las amenazas, adoptando una postura de cautela y ajuste.

Según Casa (2025), el sector inmobiliario ecuatoriano presenta particularidades estratégicas que requieren un análisis cuidadoso para su adecuada gestión. El mercado inmobiliario del país está fuertemente influenciado por la política crediticia del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cuyas condiciones de financiamiento inciden directamente en la demanda de viviendas y otros tipos de propiedades. Donde, las normativas emitidas por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, junto con los planes de ordenamiento territorial establecidos por los gobiernos autónomos descentralizados, determinan la disponibilidad de suelo urbanizable y orientan las zonas de expansión urbana en ciudades como Ambato.

De acuerdo con Torres (2020), Ambato, como capital de la provincia de Tungurahua, presenta una dinámica inmobiliaria particular que debe ser considerada al momento de seleccionar y aplicar modelos de gestión estratégica. Durante las últimas décadas, la ciudad ha experimentado un crecimiento urbano sostenido, impulsado por factores como la expansión de la clase media, los procesos migratorios desde sectores rurales y la incorporación de profesionales atraídos por las oportunidades comerciales y económicas que ofrece la región.

Esta evolución urbana ha generado un incremento progresivo en la demanda de vivienda, tanto en segmentos de interés social como en los mercados medio y medio-alto. Así, las empresas inmobiliarias que logran interpretar adecuadamente

las características del mercado local, identificar las necesidades de los compradores ambateños y desarrollar propuestas ajustadas a sus condiciones económicas tienen mayores posibilidades de fortalecer su competitividad y posicionamiento dentro del sector.

Ningún modelo estratégico funciona de manera aislada ni puede implementarse de forma mecánica, su aplicación exitosa depende siempre de la capacidad de los líderes organizacionales para interpretar el contexto, motivar a su equipo y tomar decisiones oportunas frente a los cambios del entorno, (Cruz, 2021), destaca que la planificación estratégica no es un fin en sí misma, sino un medio para construir organizaciones más conscientes, cohesionadas y competitivas.

Dentro de esta visión, el sistema de Objetivos y Resultados Clave (OKR, que en inglés significa Objectives and Key Results) ha cobrado importancia en las entidades que buscan mejorar su agilidad estratégica y la implementación de sus estrategias Doerr (2018), este método se distingue por establecer períodos breves de planificación, usualmente trimestrales, que facilitan el seguimiento de avances, la evaluación de resultados y la realización de ajustes pertinentes de acuerdo con las circunstancias del entorno.

En el ámbito de las empresas dedicadas a bienes raíces, donde elementos como la estacionalidad en las ventas, los tiempos de aprobación y desembolso de créditos por parte del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), y los ciclos de desarrollo y construcción de proyectos provocan variaciones notables en las operaciones, la habilidad para revisar los objetivos de manera regular representa una ventaja estratégica para adaptarse más efectivamente a los cambios del mercado. De acuerdo con Rojas (2021), la principal fortaleza del modelo OKR se encuentra en su capacidad de conectar las metas estratégicas de la organización con las tareas diarias de los empleados, fomentando una mayor alineación, claridad y enfoque hacia resultados cuantificables.

Cuando la estrategia se traduce en procesos claramente definidos, con responsables identificados e indicadores de medición establecidos, la posibilidad

de que los planes escritos se conviertan en resultados reales se incrementa de manera significativa. Para Ospina (2020), sostienen que, en el contexto ecuatoriano, donde muchas empresas medianas enfrentan el desafío de la informalidad operativa, documentar y estandarizar los procesos internos con base en la estrategia definida constituye en sí mismo un avance institucional de primer orden.

La misión y la visión no son elementos decorativos de un plan estratégico, por el contrario, actúan como el hilo conductor que da coherencia y sentido a todas las decisiones que se toman a lo largo del proceso. Los modelos de planificación estratégica más consolidados incluyen la definición de la misión y la visión como pasos preliminares indispensables, sin ellas el análisis del entorno y la formulación de estrategias carecen de un norte claro hacia el cual orientarse (Armas, 2024).

Para Velásquez (2021), los modelos de planificación estratégica coinciden en que los objetivos estratégicos deben derivarse directamente de la visión de la organización y traducirse en metas concretas para cada área funcional. Las organizaciones que establecen sus objetivos estratégicos como una cascada descendente desde la visión hasta los planes operativos de cada departamento logran una alineación organizacional mucho más efectiva que aquellas que definen sus objetivos de manera fragmentada o reactiva. Por ello, esta coherencia vertical es precisamente lo que convierte un plan estratégico en una herramienta de gestión poderosa y no en un simple documento archivado.

Según Medina (2021), destacan que las empresas de servicios del sector inmobiliario que cuentan con una misión, visión y objetivos estratégicos claramente definidos y comunicados a su equipo presentan indicadores de desempeño significativamente mejores que aquellas que operan sin estos elementos; la razón principal es que estos instrumentos generan un sentido compartido de propósito que orienta las decisiones cotidianas de cada colaborador, incluso en ausencia de instrucciones explícitas del directivo.

En la tabla 1, se detalla de forma resumida los modelos contemporáneos de la planificación estratégica que han evolucionado desde enfoques tradicionales centrados en la formulación de planes hacia modelos dinámicos orientados a la adaptación continua, la innovación, la transformación digital y la creación de ventajas competitivas sostenibles. En este contexto, para una empresa inmobiliaria como Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S., el modelo de David et al. (2020), resulta especialmente pertinente por su estructura integral de formulación, implementación y evaluación de estrategias, complementado con los aportes recientes sobre transformación digital de Amoako-Gyampah et al. (2023) y Lu y Shaharudin (2024), que fortalecen la capacidad de respuesta frente a los cambios del mercado.

Tabla 1. Resumen de modelos de planeación

Autor y año	Modelo	Descripción
David, David y David (2020)	Modelo Integral de Dirección Estratégica	Propone un proceso sistemático compuesto por tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Integra el análisis interno y externo mediante herramientas como las matrices EFI, EFE, FODA y PEYEA para facilitar la toma de decisiones estratégicas.
Fred R. David (2020)	Modelo de Administración Estratégica	Considera la planificación estratégica como un proceso continuo de análisis, formulación, ejecución y control de estrategias que buscan generar ventajas competitivas sostenibles y mejorar el desempeño organizacional.
Amoako-Gyampah et al. (2023)	Modelo de Planificación Estratégica Dinámica Digital	Incorpora la transformación digital en el proceso estratégico, permitiendo que las organizaciones adapten continuamente sus decisiones mediante el uso de tecnologías digitales, análisis de datos y capacidades dinámicas.
Lu y Shaharudin (2024)	Modelo de Transformación Digital Estratégica	Explica cómo la integración entre planificación estratégica, innovación tecnológica y capacidades organizacionales fortalece la competitividad y sostenibilidad empresarial, especialmente en las PYMES.
Kaplan y Norton (2021)	Balanced Scorecard (Cuadro de Mando	Convierte la estrategia en objetivos medibles mediante cuatro perspectivas: financiera, clientes,

	Integral)	procesos internos y aprendizaje organizacional, facilitando el seguimiento y evaluación del desempeño estratégico.
Porter (2021)	Modelo de Estrategia Competitiva	Fundamenta la formulación estratégica en el análisis del entorno competitivo mediante las cinco fuerzas competitivas y las estrategias genéricas de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.
Ansoff (actualizado por estudios recientes, 2022)	Matriz de Crecimiento Producto-Mercado	Orienta las decisiones estratégicas de crecimiento mediante cuatro alternativas: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.
Kalkan, Çetinkaya Bozkurt y Arman (2022)	Modelo de Visión Estratégica y Desempeño Organizacional	Destaca que una visión estratégica compartida fortalece el compromiso organizacional, mejora la alineación de objetivos y favorece el desempeño sostenible de las empresas.
Mikalef y Krogstie (2023)	Modelo de Capacidades Dinámicas	Plantea que la ventaja competitiva depende de la capacidad de las organizaciones para integrar conocimiento, innovación y tecnologías emergentes dentro de su planificación estratégica para responder a entornos cambiantes.

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

1.3. Gestión administrativa y su relación con el posicionamiento competitivo

Según Robbins y Coulter (2022) y Chiavenato (2020), la gestión administrativa comprende el conjunto de procesos mediante los cuales las organizaciones planifican, organizan, dirigen y controlan sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con la finalidad de alcanzar sus objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz. Desde esta perspectiva, la gestión administrativa en las organizaciones contemporáneas trasciende la simple coordinación de actividades internas, convirtiéndose en un elemento estratégico que contribuye al fortalecimiento de la competitividad empresarial, al permitir una adecuada adaptación al entorno, una mejor utilización de los recursos y una toma de decisiones orientada al logro de resultados.

En este contexto, la relación entre gestión administrativa y posicionamiento competitivo se fundamenta en que una administración eficiente permite estructurar procesos organizacionales más ordenados, definir responsabilidades, mejorar los canales de comunicación y optimizar los recursos. De acuerdo con Robbins y Coulter (2022), las organizaciones que desarrollan prácticas administrativas efectivas tienen mayores posibilidades de alcanzar ventajas competitivas sostenibles, debido a que fortalecen su capacidad de innovación, mejoran su desempeño operativo y responden con mayor agilidad a las necesidades cambiantes del mercado.

Por lo tanto, una gestión administrativa orientada estratégicamente constituye un factor determinante para consolidar la posición de una empresa dentro de su sector, ya que influye directamente en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la construcción de una imagen organizacional diferenciada.

De acuerdo con Mendoza et al (2023), la administración en las pequeñas y medianas empresas de Ecuador enfrenta obstáculos que se relacionan principalmente con la escasa formalización de sus procesos, la centralización de las decisiones en manos de los dueños y la urgencia de mejorar las habilidades gerenciales para adaptarse a entornos que son tanto competitivos como cambiantes. En este tipo de entidades, sobre todo en las de carácter familiar, es común observar estructuras administrativas poco especializadas, donde las mismas personas suelen encargarse de las funciones estratégicas, operativas y financieras, lo que dificulta la implementación de sistemas de planificación, control y evaluación del rendimiento.

Para Ramos (2024), en el caso del sector inmobiliario de Tungurahua, el posicionamiento competitivo adquiere una relevancia especial por las características propias del mercado local, la alta fragmentación del sector, con la presencia de numerosos agentes inmobiliarios individuales y pequeñas empresas que operan sin mayor formalización, hace que las organizaciones que logran consolidar una gestión administrativa sólida tengan una ventaja significativa sobre sus competidores.

Planificar implica anticiparse al futuro y establecer el rumbo de la organización; organizar supone estructurar los recursos de manera coherente con los objetivos planteados; dirigir exige un liderazgo capaz de inspirar y comprometer al equipo hacia metas comunes; y controlar permite verificar que las acciones ejecutadas estén produciendo los resultados esperados. Según Navarrete (2023) sostienen que cuando estas funciones se ejercen de manera coordinada y con perspectiva estratégica, la empresa incrementa significativamente sus posibilidades de posicionarse favorablemente en el mercado inmobiliario de Ambato.

Según Casa (2025), la cultura organizacional constituye uno de los activos intangibles más relevantes dentro de las empresas de servicios profesionales, especialmente en sectores donde la confianza del cliente representa un factor determinante para la decisión de compra. En este sentido, la relación entre gestión administrativa y posicionamiento competitivo no depende únicamente de la eficiencia de los procesos internos, sino también de los valores, comportamientos y prácticas que conforman la identidad organizacional y que son percibidos por los clientes durante la interacción con la empresa.

Para Armas (2024) destacan que la gestión del talento humano es otro componente crítico que vincula la administración interna con el desempeño competitivo, en el sector inmobiliario ecuatoriano, la calidad del servicio depende en gran medida de las habilidades relacionales, técnicas y legales de los asesores comerciales, quienes deben conocer no solo el mercado de propiedades, sino también los procesos de escrituración, los requisitos del BIESS, los trámites municipales en el Municipio de Ambato y los aspectos tributarios vinculados a la compraventa de inmuebles.

La transformación digital ha modificado profundamente la relación entre gestión administrativa y posicionamiento competitivo también en el Ecuador, el uso creciente de portales inmobiliarios en línea, redes sociales y herramientas de gestión de relaciones con el cliente ha cambiado la forma en que los compradores buscan propiedades y toman decisiones, las inmobiliarias ambateñas que adoptan tecnología de manera estratégica logran ampliar su alcance comercial más allá del

mercado local, llegando a compradores de otras provincias o residentes en el exterior que desean adquirir propiedades en la Sierra centro del Ecuador (Cruz, 2021).

La comunicación estratégica, tanto en su ámbito interno como externo, es un componente fundamental que une la gestión administrativa con la competitividad de las organizaciones. Una gestión comunicativa adecuada facilita la transmisión clara de la identidad de la empresa, potencia la coordinación entre los integrantes de la organización y presenta una propuesta de valor única a clientes y grupos interesados. De acuerdo con Kunsch (2018), la comunicación estratégica debe ser vista como un proceso integral de gestión que ayuda a forjar vínculos fuertes con los públicos internos y externos, favoreciendo así la legitimidad, la confianza y el reconocimiento de la organización en el mercado.

Desde esta óptica, las compañías que no implementan estrategias de comunicación alineadas con sus propósitos institucionales pueden tener problemas para destacar sus ventajas competitivas, incluso si ofrecen productos o servicios de calidad superior. En este contexto, Cornelissen (2020) afirma que la comunicación corporativa juega un papel crucial en la diferenciación de las organizaciones, ya que permite crear significados comunes, mejorar la reputación de la empresa y generar una impresión positiva en los consumidores. Por esto, en industrias muy competitivas como la inmobiliaria, una estrategia de comunicación bien diseñada se convierte en un recurso esencial para construir la confianza del cliente y reforzar la posición de la empresa en el mercado.

El liderazgo directivo es uno de los elementos estratégicos más importantes que influyen en la calidad de la gestión administrativa en las organizaciones, ya que afecta la capacidad institucional para crear estrategias, manejar recursos y adaptarse de manera efectiva a los cambios del entorno. Un líder con una perspectiva estratégica no solo se ocupa de gestionar los recursos existentes, sino que fomenta procesos de transformación dentro de la organización a través de decisiones informadas, el refuerzo de la cultura corporativa y el establecimiento de relaciones de confianza con empleados, clientes y otros interesados.

En este contexto, Schoemaker, Krupp y Howland (2013) indican que un liderazgo estratégico ayuda a las organizaciones a prever desafíos futuros, potenciar capacidades internas y edificar ventajas competitivas que sean sostenibles. Por lo tanto, desarrollar las competencias de liderazgo es una inversión crucial para mejorar el rendimiento organizacional en el mediano y largo plazo.

La atención al cliente es otra dimensión clave en la gestión administrativa y ha tomado relevancia estratégica en el sector inmobiliario ecuatoriano, que se caracteriza por procesos de compra complejos y decisiones que dependen en gran medida de la confianza, la información accesible y la experiencia del usuario. Gestionar con enfoque en el cliente implica considerar sus necesidades, expectativas y percepciones en la planificación, el diseño de servicios y en el proceso de toma de decisiones organizacionales.

Según Lemon y Verhoef (2016), las empresas que manejan adecuadamente la experiencia del cliente logran fortalecer sus lazos con los consumidores, aumentar la satisfacción y cultivar relaciones de mayor valor en el tiempo. En el contexto inmobiliario, este enfoque beneficia el desarrollo de confianza, la recomendación favorable y la lealtad de los compradores, aspectos esenciales para reforzar el posicionamiento competitivo.

De manera similar, la administración del conocimiento dentro de la organización actúa como un nexo entre la eficacia gerencial y la creación de ventajas competitivas en el ámbito inmobiliario. Una compañía que establece métodos para recoger, clasificar y divulgar información sobre las características del mercado local, los procesos legales vinculados al Registro de la Propiedad del Cantón Ambato, los requisitos municipales para la aceptación de proyectos urbanísticos, así como las preferencias de distintos grupos de compradores, convierte la experiencia acumulada en un activo estratégico de difícil replicación.

Según Nonaka, Toyama y Konno (2000), las organizaciones que manejan el conocimiento de forma eficiente poseen una mayor habilidad para innovar, perfeccionar sus procedimientos internos y reaccionar de manera diferenciada a las

exigencias del entorno. Por lo tanto, la adopción de sistemas de gestión del conocimiento facilita la mejora en los tiempos de respuesta, eleva la calidad del servicio y refuerza la percepción de valor que los clientes tienen.

Por tanto, la conexión entre la gestión administrativa y el posicionamiento en el mercado debe ser vista como un sistema integral donde convergen distintos elementos organizacionales, tales como el liderazgo, la atención al cliente, la gestión del conocimiento, la comunicación y la capacidad de adaptación estratégica. De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), las organizaciones que logran alinear sus recursos, procesos internos y habilidades humanas con sus metas estratégicas tienen mayores oportunidades de generar valor sostenible y mejorar su rendimiento competitivo.

En este marco, una empresa del sector inmobiliario que administra sus recursos de manera eficaz dirige con una visión estratégica, comprende las necesidades del cliente ecuatoriano, aprende de su experiencia en el mercado de Ambato y evalúa constantemente sus resultados, refuerza las condiciones necesarias para obtener y mantener una posición competitiva ventajosa en el sector inmobiliario de la Sierra Centro de Ecuador.

La gestión administrativa beneficia a una empresa del sector inmobiliario a través de un proceso organizado que convierte los recursos de la organización en resultados competitivos. Esto comienza en la etapa de planificación, en la que se fijan objetivos estratégicos, se evalúan las condiciones del mercado, se determinan las necesidades de los clientes y se crean estrategias comerciales que se alinean con las tendencias del sector. Luego, en la fase de organización, se especifican funciones, se asignan responsabilidades y se establecen mecanismos de coordinación entre las distintas áreas comerciales, financieras, legales y operativas.

Por su parte, la dirección se encarga de guiar al personal, fortalecer el liderazgo, fomentar una cultura centrada en el servicio y asegurar buenas relaciones con clientes y proveedores. Finalmente, la fase de control permite una evaluación constante de indicadores como ventas, satisfacción del cliente, rentabilidad de

proyectos, cumplimiento de objetivos comerciales y eficiencia de los procesos internos, generando información crucial para la toma de decisiones y la mejora continua.

En una inmobiliaria, la gestión administrativa debe llevarse a cabo con un enfoque estratégico y global, tomando en cuenta las características del mercado inmobiliario, que se distingue por ciclos de venta prolongados, alta inversión de capital, dependencia de factores financieros y una fuerte influencia de la confianza del cliente. Esto requiere la implementación de sistemas de planificación comercial, gestión de relaciones con clientes o *customer relationship management* (CRM), seguimiento financiero de los proyectos, capacitación continua del personal y procesos de evaluación del desempeño organizacional.

De este modo, la gestión administrativa deja de ser solo una tarea operativa y se transforma en una herramienta estratégica que ayuda a las inmobiliarias a aumentar su eficiencia interna, ofrecer experiencias únicas al comprador, adaptarse a las variaciones del entorno y reforzar su posición competitiva en el mercado inmobiliario de Ambato y la Sierra centro del Ecuador.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación constituye el conjunto de procedimientos científicos que orientan el desarrollo del estudio y garantizan la obtención de resultados válidos y confiables. En este capítulo se describen el tipo, enfoque y diseño de la investigación, así como los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para recopilar y analizar la información relacionada con la situación actual de Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. Asimismo, se presentan la población objeto de estudio y el procedimiento metodológico aplicado para fundamentar la propuesta del plan estratégico, asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.

2.1. Metodología de la investigación

El presente trabajo se enmarca en la investigación de tipo aplicada, porque los resultados que se obtienen a lo largo del proceso no se restringen al plano teórico ni académico, sino que se destinan a resolver un problema concreto que enfrenta la empresa Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. en su operación cotidiana: la ausencia de un Plan Estratégico formal que oriente su gestión y potencie su posicionamiento en el mercado inmobiliario de la ciudad de Ambato.

El conocimiento científico sobre planificación estratégica, gestión administrativa y competitividad empresarial se convierten en herramientas fundamentales con las que se construye una propuesta ejecutable, adaptada a las condiciones reales de la empresa. De acuerdo a Hernández (2018), la investigación aplicada prioriza la utilidad práctica de los hallazgos obtenidos, orientándolos hacia la solución de problemas verificables en entornos organizacionales específicos. Por ello, cada etapa del proceso investigativo de este trabajo, desde el diagnóstico inicial hasta la formulación del plan estratégico, se diseña con el propósito explícito de que sus resultados sean directamente adoptables por la organización estudiada.

El alcance descriptivo complementa el tipo aplicado y define hasta dónde llega la mirada investigativa en este estudio. El objetivo del diagnóstico consiste en

presentar, con la mayor precisión posible, las condiciones actuales en que funciona la empresa: su estructura de trabajo, los procesos administrativos que lleva a cabo, la percepción de los colaboradores sobre la gestión interna y el entorno competitivo, y las características del mercado inmobiliario local en que opera, para tener un punto de partida sólido para la formulación estratégica. Para Hernández (2018), los estudios descriptivos identifican las propiedades, los rasgos y los perfiles más relevantes de cualquier fenómeno que se someta a análisis, lo que permite construir una base documental suficientemente detallada para tomar decisiones de intervención fundamentadas.

El enfoque metodológico adoptado para este estudio es de naturaleza mixta, lo que significa que la investigación integra herramientas de medición numérica y técnicas de comprensión cualitativa para abordar la realidad de la organización desde perspectivas complementarias. Esta elección responde a la convicción de que la realidad organizacional de la empresa no puede comprenderse de manera suficiente si se la observa únicamente desde el ángulo de las cifras que producen las encuestas, detrás de esos datos existen experiencias, criterios y valoraciones del directivo y los colaboradores, al mismo tiempo, esas opiniones adquieren mayor respaldo y representatividad cuando se contrastan con tendencias cuantificables que reflejan el comportamiento del equipo de trabajo en su conjunto.

Dentro del componente cuantitativo, la herramienta principal de recolección de datos es la encuesta estructurada, aplicada a los seis colaboradores que integran el equipo de trabajo de la empresa, el instrumento elaborado contiene catorce preguntas cerradas, cada una con tres opciones de respuesta, distribuidas en cuatro bloques temáticos: el nivel de comprensión y valoración de la planificación estratégica por parte del personal, la percepción sobre la comunicación interna y la claridad con que se comunican los objetivos de trabajo, la visión de los empleados respecto a la competencia en el mercado inmobiliario de Ambato, y el conocimiento y práctica de los valores organizacionales dentro de la empresa.

El componente cualitativo del estudio se materializa en una entrevista semiestructurada dirigida al Gerente General de la empresa, quien, por la

naturaleza de su cargo, dispone de la perspectiva más completa sobre el estado estratégico, comercial y administrativo de la organización, el instrumento de entrevista está conformado por quince preguntas articuladas en torno a los siguientes ejes temáticos: la estructura organizativa actual y el alcance de los servicios ofrecidos, la existencia o ausencia de una misión y visión formalmente definidas y comunicadas al equipo, los objetivos de crecimiento y posicionamiento a mediano plazo, el proceso actual de toma de decisiones estratégicas, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde la perspectiva directiva, las estrategias para atraer y fidelizar clientes, el nivel de adopción de herramientas tecnológicas en la gestión, y los valores que orientan la conducta del equipo de trabajo.

La observación directa es el tercer instrumento empírico del estudio y se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa ubicadas en la Av. Atahualpa y Rio Salado de la ciudad de Ambato, mediante esta técnica se registran aspectos del funcionamiento cotidiano de la organización que no siempre afloran en una encuesta o una entrevista, tales como la distribución del espacio físico de las oficinas, la dinámica de atención al cliente, los flujos de comunicación entre los miembros del equipo y las condiciones generales del entorno operativo. La información obtenida a través de esta técnica enriquece y contextualiza los datos aportados por los otros instrumentos, otorgando al diagnóstico una dimensión adicional de objetividad.

Métodos empíricos y técnicas de recolección de información

Los métodos empíricos seleccionados garantizan el contacto directo del proceso investigativo con la realidad organizacional de Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. La encuesta se aplica en dos modalidades complementarias: la primera, dirigida al personal de la empresa, indaga sobre el conocimiento del plan estratégico, la comunicación interna, los valores, la misión y visión, la cultura organizacional y la percepción de la competencia; la segunda, dirigida a los clientes, explora los motivos de contacto, los canales por los que conocieron a la inmobiliaria, los factores de elección, la calidad de la atención recibida, la percepción frente a la

competencia y la intención de recompra y recomendación. Ambos cuestionarios se construyen con preguntas cerradas de opción múltiple, lo que facilita el procesamiento estadístico y la comparación entre grupos de respuesta.

La entrevista semiestructurada se aplica al gerente general de la empresa, principal informante clave por su posición jerárquica y su conocimiento integral del negocio. El instrumento se compone de quince preguntas abiertas que abordan la estructura organizativa, la misión y visión, los objetivos de mediano plazo, el proceso de toma de decisiones, las fortalezas y debilidades percibidas, las oportunidades del mercado inmobiliario de Ambato, las amenazas competitivas, las estrategias de atracción y fidelización de clientes, el uso de herramientas tecnológicas y los valores que orientan al equipo.

La modalidad semiestructurada permite mantener una guía temática y, al mismo tiempo, dar libertad al entrevistado para profundizar en aquellos aspectos que considera más relevantes desde su experiencia directiva. La observación directa complementa los instrumentos anteriores al registrar de manera sistemática las condiciones físicas de las oficinas, la dinámica diaria de atención al cliente, la circulación interna de la información y la calidad del entorno operativo.

Población y muestra del estudio

La investigación trabaja con dos poblaciones diferenciadas pero complementarias, lo que responde a la necesidad de comprender la realidad de la empresa desde la perspectiva interna del equipo de trabajo y desde la perspectiva externa de los clientes que han recibido sus servicios. La primera población corresponde al personal de la empresa Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S., conformada por seis personas: el Gerente General y cinco colaboradores que cumplen funciones en las áreas administrativa, comercial y de soporte. Por tratarse de una población pequeña y completamente accesible se aplica el criterio de estudio censal, lo que implica que la totalidad de los integrantes participan en el proceso de recolección de datos sin que se efectúe ningún procedimiento de muestreo probabilístico; esta decisión garantiza la representatividad total y elimina el riesgo

de sesgos por exclusión de informantes.

La segunda población corresponde a los clientes atendidos por la empresa Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. desde el inicio de sus operaciones. Al no contar con un registro formal y completo del universo total de clientes, y por tratarse de una empresa en fase de inicio, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, criterio metodológico aceptado en estudios diagnósticos exploratorios cuando el acceso al universo total resulta limitado. La muestra quedó conformada por once clientes que aceptaron participar voluntariamente en la encuesta y que reunían como criterio de inclusión haber recibido al menos un servicio por parte de la empresa ya sea compra, venta, arriendo o asesoría. Aunque el tamaño muestral es reducido, su carácter intencional permite captar tendencias relevantes para el diagnóstico estratégico inicial y constituye la base para futuras mediciones de mayor amplitud cuando la cartera de clientes se haya consolidado.

Tabla 2. Población y muestra

Población de estudio	Población total (N)	Procedimiento de regla de tres	Representati-vidad (%)
Personal de Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S.	6	(6 × 100) / 6 = 100	100%
Clientes de Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S.	11	(11 × 100) / 11 = 100	100%

Fuente: elaboración propia

2.2. Caracterización de la empresa Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S.

Reseña histórica

Chango Moposita Grupo Inmobiliario surge como respuesta a la creciente demanda de servicios inmobiliarios en la ciudad de Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, Ecuador, su propietario es el señor Jesús Chango, quien, con base en el conocimiento del mercado local y en la identificación de oportunidades de negocio en el sector de bienes raíces, decide crear la empresa para atender las

necesidades tanto de compradores como de vendedores de propiedades en la región central del país.

Desde su fundación, la empresa adopta un lema que refleja su filosofía de trabajo: *"Construimos con fe, servimos con excelencia".* Sobre la que realizan su trabajo y brindan sus servicios.

La empresa se posiciona en el mercado ambateño ofreciendo una amplia cartera de servicios que incluye escrituras, planimetrías, levantamiento topográfico, actualización catastral, planos arquitectónicos y estructurales, permisos de construcción y cerramiento, dirección técnica de obras, propiedad horizontal, división de lotes, y avalúos, esta diversidad de servicios permite atender a distintos segmentos del mercado con soluciones integrales y personalizadas.

Misión

La misión de Chango Moposita Grupo Inmobiliario se orienta hacia la prestación de un servicio integral en el ámbito inmobiliario y de construcción, poniendo en el centro de su actuación la excelencia en la atención, la calidez en el trato humano y la garantía de soluciones transparentes que se fundamenten en la confianza depositada por cada cliente. La empresa busca generar rentabilidad sostenida para sus clientes y satisfacción plena para quienes confían en sus servicios, edificando no solo proyectos sino también relaciones sólidas y duraderas. Esta misión se inspira en valores éticos y en el convencimiento de que el trabajo bien hecho es la base del crecimiento empresarial.

Visión

La visión de la empresa apunta a consolidarse como la empresa de bienes raíces y construcción de mayor referencia en el ámbito local, con proyección nacional e internacional. Para alcanzar este propósito, Chango Moposita Grupo Inmobiliario apuesta por la evolución constante de sus colaboradores, por la garantía de su estabilidad laboral y por el bienestar de sus clientes. La organización aspira a ser

reconocida por su confianza, integridad y justicia en cada operación, manteniendo como principio rector la honradez en todas sus acciones cotidianas.

Valores institucionales

Integridad: La empresa aplica honestidad y rectitud en cada proceso, asegurando claridad y confianza en todas las acciones comerciales que realiza frente a sus clientes y aliados estratégicos.

Excelencia y profesionalismo: Se mantiene un servicio de alta calidad, trabajando con dedicación y compromiso en cada uno de los servicios ofrecidos, superando las expectativas de los usuarios.

Responsabilidad y contribución: La empresa brinda soluciones que garantizan resultados sólidos, priorizando en todo momento el bienestar de los clientes y el impacto positivo en la comunidad local.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de Chango Moposita Grupo Inmobiliario está conformada por:

- Nivel directivo se encuentra la Gerencia General, a cargo de supervisión del trabajo de todos los empleados, los cierres de negocios y los trámites legales relevantes.
- En el nivel administrativo, la Administración coordina la contratación de personal, el control de asistencia, los roles de pago y la revisión contable.
- En el nivel operativo se ubica el Especialista de Ventas, quien supervisa a los asesores comerciales, capacita a la fuerza de ventas y monitorea los indicadores de desempeño comercial, los asesores comerciales son responsables de la prospección de clientes, el cumplimiento de metas de ventas y el seguimiento de captaciones, la Secretaría apoya las funciones administrativas y de comunicación.

Figura 2. Estructura Organizacional



Fuente: elaboración propia con base en el plan de negocios de la empresa (2025)

Modelo de negocio y cartera de servicios

El modelo de negocio de Chango Moposita Grupo Inmobiliario se sustenta en la comercialización de bienes raíces y en la prestación de servicios técnicos asociados al sector de la construcción. Los ingresos principales provienen de comisiones por venta y alquiler de propiedades, aplicando un porcentaje del veinte por ciento sobre el valor comisionado en cada propiedad vendida y un diez por ciento por la captación de propiedades al inventario de la empresa.

La cartera de servicios integra procesos legales, técnicos y administrativos que cubren el ciclo completo de una transacción inmobiliaria. Los servicios con mayor nivel de demanda estimada corresponden a los permisos de construcción, las escrituras y los planos arquitectónicos, lo que refleja el dinamismo del sector en la región central del Ecuador. La combinación de servicios propios y la gestión de trámites externos convierten a la empresa en un punto de referencia integral para quienes requieren soluciones inmobiliarias.

Plan financiero inicial

La inversión inicial estimada para el funcionamiento de Chango Moposita Grupo Inmobiliario asciende a nueve mil doscientos dólares (USD 9.200), distribuidos entre el alquiler de una oficina en zona céntrica de Ambato (USD 300), la adquisición de equipos y tecnología (USD 2.500), el desarrollo de marketing digital (USD 300) y los fondos de operación para los primeros meses (USD 6.000).

Estrategia de marketing

La estrategia de posicionamiento de la empresa combina canales digitales y presenciales:

En el ámbito digital, se desarrolla una página web optimizada, las redes sociales, especialmente Facebook, Instagram y WhatsApp, funcionan como canales de exposición de propiedades mediante fotografías y videos de alta calidad, incluyendo recorridos virtuales que facilitan la toma de decisiones de los compradores potenciales.

En el canal presencial, la empresa participa en ferias inmobiliarias locales y aprovecha eventos de alto flujo de visitantes en Ambato, como la Fiesta de las Flores y Frutas en el mes de febrero y la conmemoración de Finados en noviembre, para dar a conocer su portafolio de propiedades disponibles, esta estrategia mixta permite alcanzar tanto a compradores locales como a inversores externos interesados en el mercado de bienes raíces de la región central del Ecuador.

Análisis del entorno competitivo

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter aplicado a Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. revela una intensidad competitiva moderadamente alta en el mercado de bienes raíces de Ambato. La rivalidad entre competidores existentes es elevada porque la ciudad concentra varias inmobiliarias formales con trayectoria, además de un número creciente de agentes independientes que operan

a través de redes sociales y plataformas digitales; el 83% del personal encuestado coincide en que el nivel de competencia es alto, lo que ratifica esta percepción desde la mirada interna del equipo de trabajo.

El poder de negociación de los clientes también es significativo, dado que disponen de múltiples opciones para comparar precios, condiciones y propiedades disponibles por medio de portales especializados y redes sociales, lo que exige una propuesta de valor diferencial sostenida en la calidad de la atención.

La amenaza de nuevos entrantes es moderada porque las barreras de entrada al sector son relativamente bajas en términos de capital inicial requerido para constituir una pequeña inmobiliaria, aunque la construcción de reputación, la red de contactos y el conocimiento técnico-legal del mercado actúan como barreras intangibles. El poder de negociación de los proveedores resulta limitado en el caso específico de los servicios de la empresa, los principales proveedores corresponden a profesionales técnicos externos como arquitectos, topógrafos, abogados y notarios, con quienes la empresa puede mantener relaciones flexibles y de mercado abierto.

La amenaza de productos sustitutos se manifiesta principalmente en la posibilidad de que los propietarios decidan comercializar directamente sus inmuebles sin intermediación profesional, fenómeno facilitado por la proliferación de plataformas digitales gratuitas y grupos de redes sociales especializados en bienes raíces; esto obliga a la empresa a demostrar de manera permanente el valor agregado de su asesoría integral frente a la opción de venta directa por parte del propietario.

Cadena de valor y posicionamiento competitivo

El análisis de la cadena de valor de la empresa identifica como actividades primarias generadoras de mayor valor agregado la captación y prospección de propiedades, la asesoría técnico-legal durante el proceso de compra-venta, el acompañamiento personalizado al cliente y los servicios posventa relacionados con escrituración, propiedad horizontal y permisos. Las actividades de apoyo, como la

gestión administrativa, el soporte contable externo y la incipiente gestión de marketing digital, presentan oportunidades de fortalecimiento que se traducirán en estrategias específicas dentro del plan propuesto.

El posicionamiento competitivo actual de Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. se ubica en el cuadrante de diferenciación por servicio, dado que el 90,9% de los clientes encuestados percibe a la empresa como superior a la competencia en atención y servicio, percepción que constituye el principal capital intangible sobre el cual debe construirse el desarrollo estratégico de los próximos años.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados alcanzados a partir del proceso investigativo realizado en la empresa Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S., los cuales se traducen en una propuesta concreta de plan estratégico que responde al objetivo general planteado en este trabajo. Los hallazgos del diagnóstico expuestos en el capítulo anterior permitieron identificar con claridad las necesidades de la organización y constituyen la base para la formulación de las estrategias que se desarrollan en los apartados siguientes.

3.1. Análisis de la información de la entrevista y la encuesta

El presente epígrafe sintetiza los resultados obtenidos mediante los tres instrumentos de recolección de información aplicados en la empresa Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S.: la entrevista semiestructurada al Gerente General, la encuesta dirigida al personal y la encuesta dirigida a los clientes. La presentación se organiza en tres apartados que abordan, en orden, los hallazgos cualitativos derivados de la entrevista directiva, los principales porcentajes provenientes de las encuestas al personal y las cifras más relevantes de la encuesta aplicada a los clientes. Las tablas completas con frecuencias absolutas y porcentajes detallados de cada pregunta se han trasladado a la sección de anexos, mientras que en este epígrafe se ofrece la lectura analítica y la articulación teórica de los resultados.

Entrevista al Gerente General

La entrevista aplicada al Gerente General de Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. ofrece la perspectiva directiva sobre el estado estratégico, comercial y administrativo de la empresa. Respecto de la estructura organizativa, el directivo confirmó que la organización opera con un esquema funcional simple compuesto por gerencia, administración, ventas y un soporte contable externo, lo cual resulta coherente con el tamaño de la empresa en su fase de inicio, pero plantea limitaciones para escalar operaciones en el mediano plazo.

En relación con la misión y visión, el Gerente reconoció que ambas existen como ideas orientadoras, pero no han sido formalizadas en documentos socializados al equipo, lo que coincide con la teoría de Serna (2020) según la cual la formalización del marco filosófico es condición indispensable para alinear los esfuerzos del equipo hacia objetivos comunes.

En cuanto a los objetivos de mediano plazo, el directivo expresó la voluntad de consolidar el posicionamiento local y proyectar a la empresa hacia las provincias vecinas de la Sierra centro, aunque admitió que esos objetivos no se encuentran formalmente documentados ni desagregados en metas cuantificables. Sobre el proceso de toma de decisiones, manifestó que predominan los criterios empíricos y la experiencia personal, lo que coincide con lo que (Chiavenato, 2020) describe como una administración basada en el sentido común que requiere ser complementada con instrumentos formales de planificación.

La identificación interna de fortalezas y debilidades coincide en gran medida con la percepción del personal: el Gerente destacó como fortalezas la atención personalizada, la integridad del trato y la diversidad del portafolio de servicios, y como debilidades la limitada presencia digital, la ausencia de un plan formal y la necesidad de fortalecer la formación comercial del equipo.

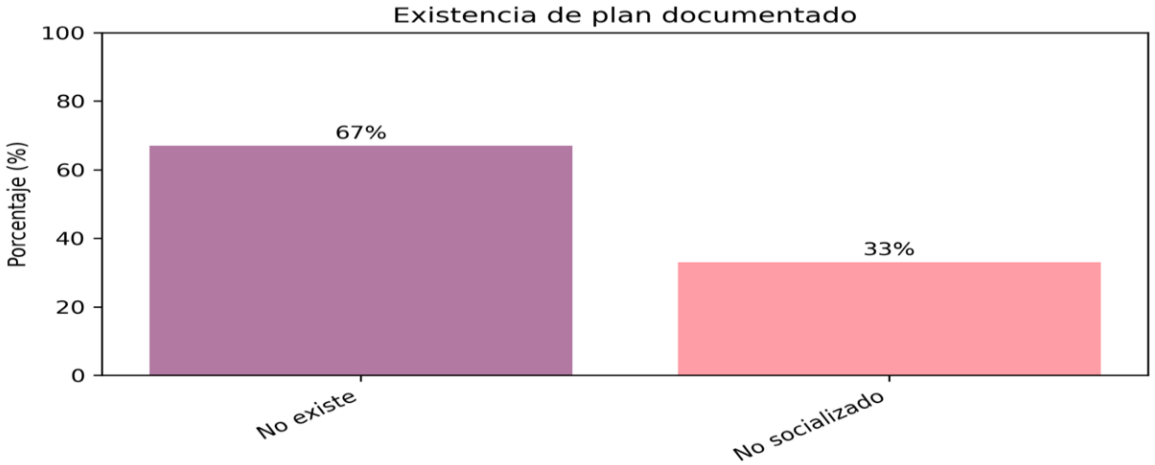
Respecto a las estrategias de atracción y fidelización de clientes, el directivo reportó la combinación de canales digitales (*Facebook, Instagram, WhatsApp* y página *web*) con la participación en ferias inmobiliarias locales y eventos masivos de Ambato como la Fiesta de las Flores y Frutas. Sobre el nivel de adopción tecnológica, reconoció que la empresa se encuentra en una etapa incipiente y que requiere modernizar su infraestructura digital para igualar a los principales competidores del mercado. Los valores organizacionales, el Gerente confirmó que la empresa opera bajo los principios de integridad, excelencia, profesionalismo, responsabilidad y contribución, valores que se transmiten al equipo de manera oral y mediante el ejemplo cotidiano, pero que no se han documentado en un código de conducta formal.

Encuesta aplicada al personal

La encuesta aplicada a los seis integrantes del equipo de trabajo arroja resultados que confirman varios de los hallazgos cualitativos obtenidos en la entrevista directiva y, al mismo tiempo, revelan oportunidades de mejora en aspectos clave de la gestión interna. En el bloque temático correspondiente al conocimiento y valoración de la planificación estratégica, el 67% del personal manifestó conocer con claridad qué es un plan estratégico y para qué sirve en una empresa, mientras que el 33% restante posee solo una idea general; el 83% considera fundamental que la organización cuente con un plan estratégico formalmente definido y un 17% adicional lo estima útil.

En la pregunta sobre la existencia de un plan estratégico documentado: el 67% del personal afirma que la empresa no cuenta con ese instrumento y el 33% señala que entiende que existe algo, pero no se ha socializado formalmente, lo que confirma plenamente el problema central identificado en la introducción del estudio (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Existencia de un plan estratégico documentado

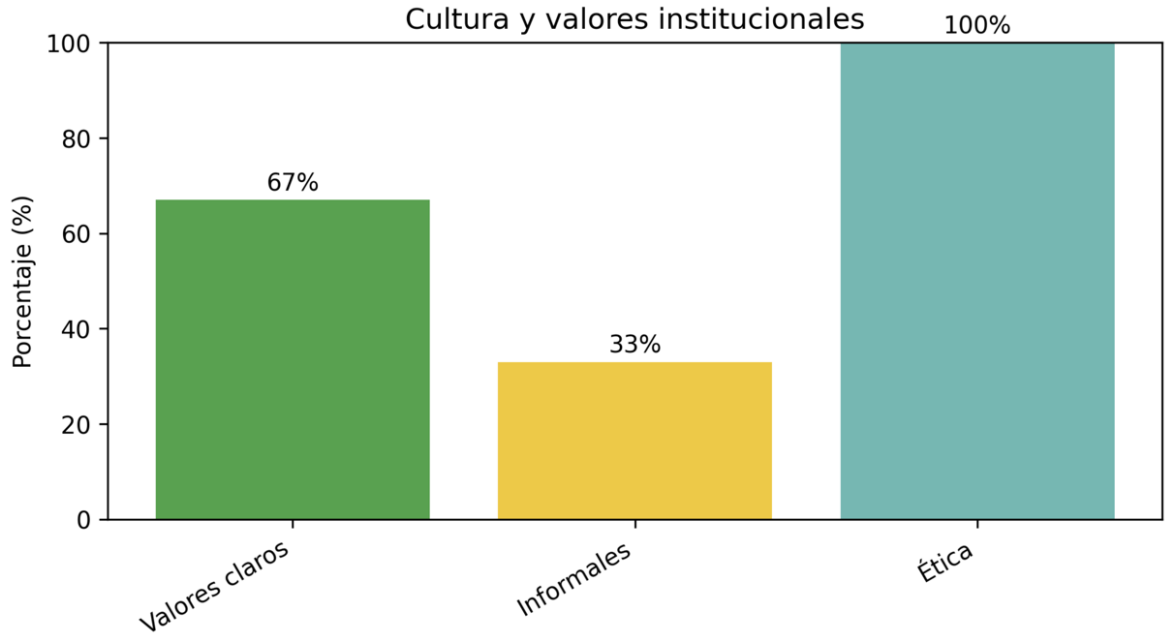


Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadasa la empresa.

Sobre cultura organizacional y valores, el 67% del personal afirma conocer claramente los valores institucionales por estar definidos y comunicados, en tanto que el 33% los conoce solo de manera informal; el 83% considera que los valores se reflejan con claridad en el comportamiento del equipo; el 67% conoce la misión

y visión de manera general pero reconoce que no están formalmente establecidas; y el 100% del personal percibe que la empresa fomenta una cultura basada en la ética y la honestidad (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Cultura y valores institucionales



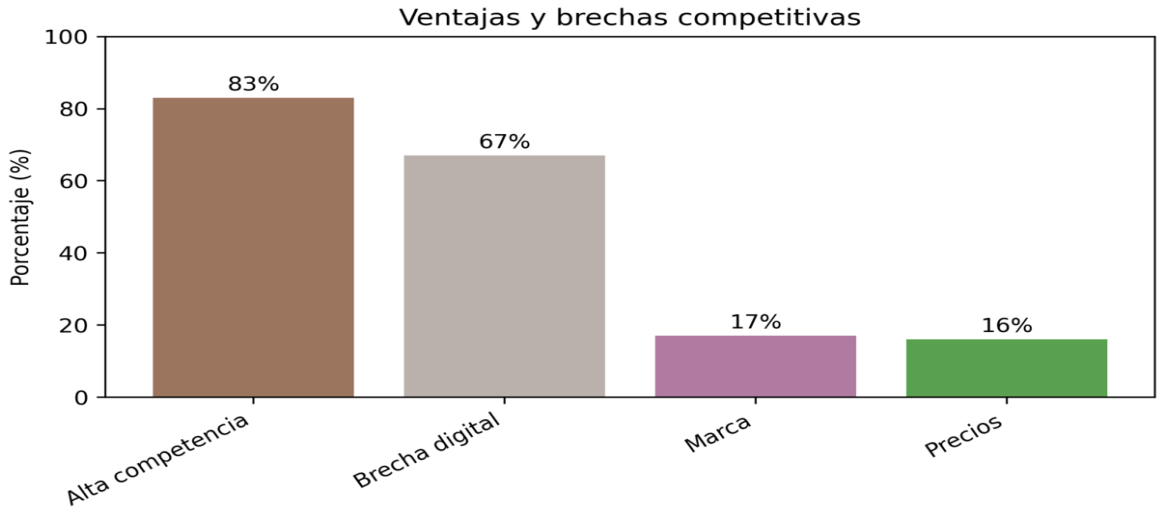
Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadasa la empresa.

En cuanto a la comunicación interna y la claridad de objetivos, el 83% de los colaboradores recibe instrucciones y objetivos claros sobre las metas que debe cumplir, el 83% percibe que la comunicación entre áreas funciona de manera fluida y oportuna, y el 67% afirma que se realizan reuniones periódicas de seguimiento y evaluación de resultados; un 17% señala que estas reuniones se efectúan de manera ocasional. El 83% del personal está convencido de que contar con un plan estratégico mejoraría significativamente la organización y los resultados de la empresa, lo que constituye una condición favorable para la implementación del plan que se propone en el capítulo siguiente.

En lo referente a la competencia y posicionamiento, el 83% del personal describe el entorno como de alta competencia con numerosas inmobiliarias que compiten agresivamente; el 67% considera que las inmobiliarias competidoras superan a Chango Moposita en tecnología, presencia digital y uso de plataformas para captar

y gestionar clientes; el 17% señala que la competencia supera a la empresa en reconocimiento de marca y trayectoria, y otro 16% en precios y condiciones comerciales. Frente a este panorama, el 67% del personal identifica la atención personalizada y el acompañamiento durante todo el proceso como la principal ventaja competitiva de la empresa, mientras que el 33% destaca el conocimiento del mercado local y las relaciones de confianza (ver gráfico 3). La lectura agregada de este bloque ratifica la coexistencia de una fortaleza diferencial en la dimensión humana del servicio y de una brecha competitiva crítica en la dimensión tecnológica del negocio.

Gráfico 3. Ventajas y brechas competitivas



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadasa la empresa.

Resultados de la encuesta aplicada a los clientes

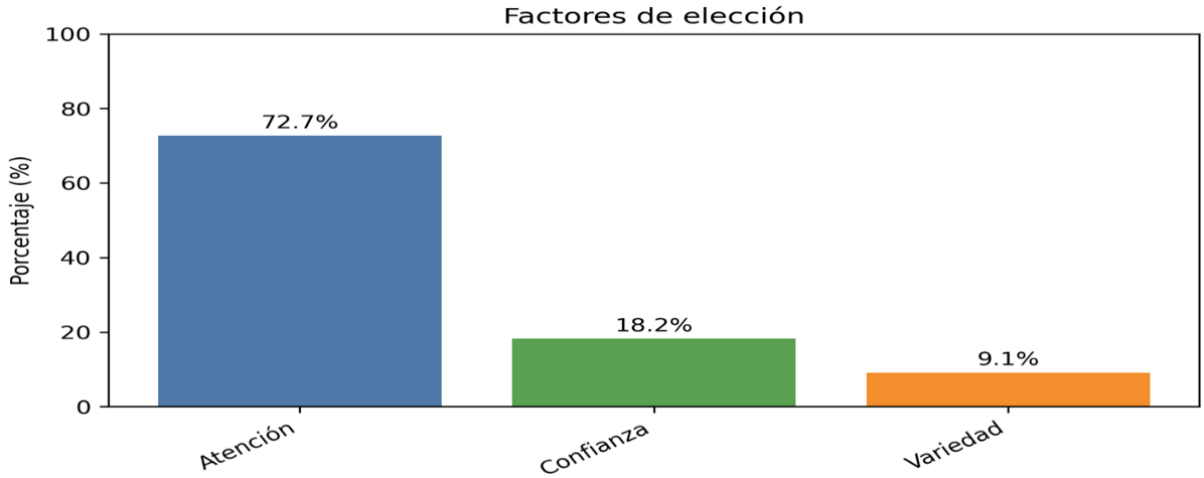
La encuesta aplicada a los once clientes que conforman la muestra del estudio aporta la perspectiva externa que complementa y, en varios aspectos. Respecto del motivo de contacto, el 54,5% de los clientes se acerca a la inmobiliaria principalmente para recibir asesoría o información sobre el mercado, el 45,5% lo hizo con la intención de comprar una propiedad y ningún cliente acudió por razones de venta o arriendo, lo que evidencia una clara especialización percibida en compra y asesoría y abre una oportunidad estratégica para fortalecer la captación de inmuebles en venta y arriendo.

En cuanto al canal por el que conocieron a la inmobiliaria, el 72,7% llegó por redes sociales, internet o publicidad digital, el 27,3% por recomendación de un amigo, familiar o conocido y la publicidad física no registró incidencia alguna; este resultado confirma la centralidad del canal digital como puerta de entrada principal y refuerza la urgencia de modernizar la presencia tecnológica de la empresa.

Sobre la frecuencia de uso de servicios inmobiliarios, el 54,5% de los encuestados acude por primera vez a una inmobiliaria, el 27,3% son clientes recurrentes de Chango Moposita y el 18,2% ha utilizado servicios inmobiliarios con anterioridad en otras empresas; la presencia significativa de clientes de primera vez exige procesos de acompañamiento e información especialmente claros, en tanto que el segmento de clientes recurrentes representa una base de fidelización valiosa para programas de seguimiento postventa.

El 72,7% de los clientes señaló como factor más importante al elegir una inmobiliaria la atención personalizada y el acompañamiento, el 18,2% la confianza, trayectoria y reputación y el 9,1% la variedad de propiedades disponibles, hallazgo que coincide con el principal atributo competitivo identificado por el equipo interno y respalda la propuesta de valor centrada en la calidad del servicio (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Factores de elección



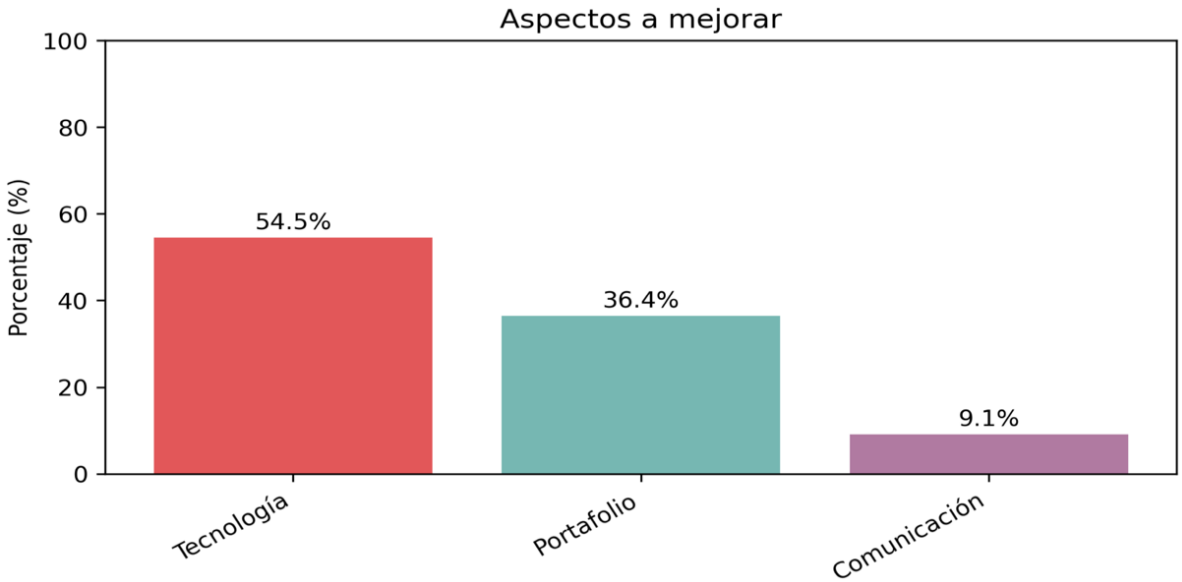
Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadasa la empresa.

En cuanto a la percepción comparativa, el 90,9% de los clientes considera a Chango Moposita mejor que la competencia en atención y servicio, frente al 9,1%

que la percibe similar al resto de inmobiliarias del mercado y un 0% que la considera inferior; este indicador, leído a la luz de la teoría del posicionamiento de (Ramos León, 2024), constituye uno de los principales activos intangibles de la organización. La calidad de la atención del personal recibió una calificación de excelente por el 100% de los clientes, mientras que la claridad y completitud de la información proporcionada sobre las propiedades y el proceso fue valorada también con un 100% de respuestas positivas; estos dos resultados son indicadores de un sólido desempeño operativo en la interfaz directa con el cliente.

Sobre los aspectos a mejorar, el 54,5% de los clientes identifica como principal brecha la tecnología y la presencia digital, el 36,4% la variedad y ampliación del portafolio de propiedades disponibles y el 9,1% la rapidez y claridad de la comunicación, hallazgos que coinciden plenamente con la autopercepción del personal sobre la principal desventaja competitiva de la empresa (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Aspectos para mejorar



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadasa la empresa.

El 72,7% de los clientes encontró exactamente la propiedad o el servicio que buscaba, el 18,2% encontró opciones cercanas y el 9,1% no encontró lo que buscaba, lo que ratifica la necesidad de ampliar el inventario de inmuebles para incrementar la efectividad comercial. Los indicadores de fidelización registran cifras

particularmente sólidas: el 100% de los clientes afirmó que volvería a contactar a la inmobiliaria para una futura necesidad y el 100% recomendaría sus servicios a amigos o familiares, lo que constituye una base óptima para la implementación de programas formales de referidos y de seguimiento postventa.

Sobre los servicios adicionales sugeridos, la asesoría general y legal representa el 18,2% de las menciones, mientras que el 81,8% restante se distribuye en categorías como lotización, catálogo digital, gestión de alquileres, gestión hipotecaria, capacitación y servicios tecnológicos, lo que confirma una expectativa de diversificación que apunta hacia la modernización y la integración tecnológica del portafolio.

Análisis FODA

De acuerdo a Ponce (2021) destaca que la matriz FODA no es solo un ejercicio diagnóstico, sino el punto de partida para diseñar estrategias que aprovechen las oportunidades del entorno y enfrenten las amenazas del mercado. Para Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S., la construcción de la matriz se realizó a partir de la información levantada en la entrevista al Gerente General, las encuestas al personal, las encuestas a los clientes y la observación directa, garantizando que los cuatro componentes del análisis reflejen la realidad concreta de la empresa.

Entre las fortalezas más relevantes se ubica la calidad del servicio al cliente, factor confirmado por el 90,9% de los clientes encuestados que considera a la empresa superior a la competencia en atención. Otra fortaleza importante es la cultura ética y honesta que percibe el 100% del personal, así como el portafolio diverso de servicios técnicos y legales que ofrece la organización. Por el lado de las debilidades, destacan la ausencia del plan estratégico formal, la limitada presencia digital y tecnológica, y la falta de documentación oficial de la misión, visión y valores. A continuación, se presenta la matriz FODA con el detalle completo del análisis realizado.

Tabla 3. Matriz FODA de Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S.

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1. Atención personalizada valorada por el 90,9% de los clientes.	D1. Ausencia de un plan estratégico formal documentado.
F2. Cultura interna basada en la ética y la honestidad.	D2. Limitada presencia digital frente a la competencia.
F3. Portafolio amplio de servicios técnicos y legales.	D3. Misión, visión y valores no socializados oficialmente.
F4. Conocimiento del mercado local de Ambato.	D4. Toma de decisiones basada en criterios empíricos.
F5. Lema institucional consolidado y aceptado por el equipo.	D5. Inventario de propiedades reducido.
F6. Equipo comprometido con la mejora continua.	D6. Procesos administrativos sin documentación formal.
Oportunidades (O)	**Amenazas (A)**
O1. Crecimiento urbano sostenido de Ambato.	A1. Alta competencia local de inmobiliarias formales e informales.
O2. Aumento del uso de plataformas digitales para buscar propiedades.	A2. Agentes independientes que operan por redes sociales.
O3. Programas de crédito hipotecario del BIESS y banca privada.	A3. Cambios en la política crediticia del BIESS.
O4. Demanda de servicios integrados (legal, técnico y comercial).	A4. Inestabilidad económica y reformas tributarias.
O5. Posibilidad de expandirse a provincias vecinas.	A5. Venta directa de propietarios sin intermediación.
O6. Eventos masivos en Ambato que favorecen la difusión.	A6. Avances tecnológicos rápidos de la competencia.

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico realizado.

A partir del análisis FODA y del marco filosófico propuesto, se formulan los objetivos estratégicos del plan, los cuales se entienden como los compromisos concretos que la empresa asume para los próximos cinco años. El autor Quiroz (2023) recomienda que los objetivos estratégicos cumplan con los criterios de ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, condición que se respetó en la formulación que se presenta a continuación.

3.2. Propuesta del plan estratégico para Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S.

La propuesta del plan estratégico para Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. parte del reconocimiento de una realidad organizacional concreta: la empresa cuenta con fortalezas claras en la atención al cliente y en los valores institucionales que promueve, pero carece de un instrumento formal que oriente su crecimiento en el mediano y largo plazo. Por esta razón, el plan que se presenta a continuación se construye sobre cuatro componentes que se articulan entre sí: la formulación del marco filosófico de la empresa, el análisis de la matriz FODA, la definición de los objetivos estratégicos y el planteamiento de las acciones que permitirán materializar esos objetivos en el quehacer cotidiano de la organización.

Marco filosófico

El marco filosófico de una empresa funciona como la brújula que orienta cada una de las decisiones que se toman a lo largo del año, en palabras de Fred (2020), una organización sin misión, visión y valores definidos opera como un barco sin rumbo, aunque avance, no sabe con certeza hacia dónde se dirige. En el caso de Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S., el diagnóstico evidenció que la misión, la visión y los valores existen como ideas en la mente del directivo, pero no se encuentran documentados ni socializados al equipo de trabajo. Esta situación limita la posibilidad de que los colaboradores se identifiquen con un propósito común y trabajen de manera coordinada hacia metas compartidas.

El primer paso del plan estratégico consiste en formalizar los elementos del marco filosófico de la empresa:

La misión propuesta busca expresar de manera clara y sencilla la razón de ser de la organización, recogiendo los aspectos que distinguen a la empresa de sus competidores en el mercado inmobiliario de Ambato. La visión, por su parte, traza el horizonte de mediano plazo hacia el cual la empresa desea proyectarse, considerando las oportunidades que ofrece el mercado regional y las capacidades

reales de la organización. Los valores institucionales se reformulan a partir de los principios que ya se practican de forma natural en el día a día, según lo confirmaron el 100% de los colaboradores encuestados respecto a la cultura ética y honesta de la empresa.

Tabla 4. Marco filosófico propuesto para Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S.

Elemento	Formulación propuesta
Misión	Brindar soluciones inmobiliarias integrales en la ciudad de Ambato y su zona de influencia, combinando atención personalizada, asesoría técnica honesta y acompañamiento durante todo el proceso de compra, venta y arriendo de propiedades, con el propósito de generar confianza en los clientes, bienestar para los colaboradores y crecimiento sostenido para la organización.
Visión	Para el año 2030, ser reconocida como la inmobiliaria líder de la zona centro del Ecuador por la calidad de su servicio, la transparencia de sus procesos y el uso responsable de la tecnología, manteniendo el trato humano que distingue a la empresa y proyectando su presencia hacia las provincias vecinas de Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza.
Valores	**Integridad:** actuar con honestidad en cada negociación. **Excelencia:** ofrecer un servicio cuidadoso, oportuno y profesional. **Responsabilidad:** cumplir los compromisos asumidos con clientes y aliados. **Cercanía**: tratar a cada cliente como una persona, no como un número. Compromiso comunitario: contribuir al desarrollo del cantón Ambato.

Fuente: elaboración propia

Los objetivos buscan responder a las cuatro perspectivas de la organización: el cliente, los procesos internos, el aprendizaje del equipo y los resultados financieros:

- El primer objetivo estratégico se orienta a consolidar la posición de la empresa en el mercado de Ambato mediante el fortalecimiento de la propuesta de valor centrada en la atención personalizada y la asesoría integral.
- El segundo objetivo busca cerrar la brecha tecnológica identificada en el diagnóstico, mediante la modernización de la presencia digital y la incorporación de herramientas que faciliten la captación y gestión de clientes.

- El tercer objetivo apunta a institucionalizar la cultura organizacional y profesionalizar los procesos administrativos, considerando que esta es una condición indispensable para sostener el crecimiento en el largo plazo.
- El cuarto objetivo se vincula con la diversificación del portafolio y la expansión geográfica hacia las provincias vecinas, aprovechando la trayectoria adquirida en Ambato.

3.3. Formulación de estrategias derivadas del análisis FODA

Una vez identificados los cuatro componentes del FODA y formulados los objetivos estratégicos generales, corresponde derivar las estrategias específicas que permitirán a Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. avanzar hacia su visión. De acuerdo a Ponce (2021) explica que la verdadera utilidad de la matriz FODA radica en su capacidad para generar cuatro tipos de estrategias mediante el cruce de sus dimensiones internas y externas: las estrategias FO u ofensivas, que aprovechan las fortalezas para capitalizar las oportunidades; las estrategias DO o de reorientación, que superan las debilidades aprovechando las oportunidades; las estrategias FA o defensivas, que utilizan las fortalezas para enfrentar las amenazas; y las estrategias DA o de supervivencia, que reducen las debilidades para minimizar el impacto de las amenazas.

Tabla 5. Estrategias derivadas del cruce FODA

Tipo	Estrategias propuestas
FO (Ofensivas)	• Expandir progresivamente la oferta de servicios a las provincias de Cotopaxi y Chimborazo aprovechando el conocimiento del mercado regional. • Diseñar campañas comerciales que destaquen la atención personalizada como atributo distintivo en eventos masivos como la Fiesta de las Flores y Frutas. • Desarrollar alianzas con cooperativas y bancos locales para facilitar el acceso a crédito hipotecario.
DO (Reorientación)	• Implementar una página web profesional con catálogo digital de propiedades, recorridos virtuales y formulario de contacto inmediato.

	• Formalizar y socializar el plan estratégico, así como la misión, visión y valores institucionales con el equipo. • Incorporar un sistema básico de gestión de clientes para registrar contactos, seguimientos y resultados de cada negociación.
FA (Defensivas)	• Consolidar un programa de fidelización basado en el seguimiento postventa para diferenciarse de los agentes independientes informales. • Elaborar protocolos de atención y asesoría que demuestren el valor agregado frente a la venta directa por parte de los propietarios. • Fortalecer la marca empresarial con material gráfico que transmita seriedad y formalidad institucional.
DA (Supervivencia)	• Diversificar el portafolio incluyendo asesoría legal, gestión hipotecaria y servicios para arriendos, según lo sugerido por el 81,8% de los clientes encuestados. • Establecer convenios con notarías, topógrafos y arquitectos para garantizar tiempos de respuesta competitivos. • Documentar los procesos administrativos básicos para reducir la dependencia del criterio personal del directivo.

Fuente: elaboración propia

Las estrategias formuladas se traducen en líneas de acción que se organizan en el Cuadro de Mando Integral, también conocido como *Balanced Scorecard*, herramienta desarrollada por Kaplan y Norton y recomendada por Quiroz (2023) para que las pequeñas y medianas empresas puedan medir el avance de su estrategia desde cuatro perspectivas complementarias. La perspectiva financiera observa el resultado económico de la empresa; la perspectiva del cliente mide la satisfacción y la fidelización; la perspectiva de procesos internos evalúa la eficiencia operativa; y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento examina la capacidad del equipo de mejorar de manera continua.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral a Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. se realiza considerando el tamaño de la empresa, el cual permite un seguimiento mensual o trimestral de los indicadores propuestos. La idea principal de esta herramienta es que cada objetivo estratégico cuente con un indicador concreto y una meta clara, de tal manera que los responsables sepan en cualquier

momento si están avanzando en la dirección correcta o si necesitan ajustar las acciones implementadas. A continuación, se presenta la propuesta del Cuadro de Mando Integral para la empresa.

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral propuesto

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador y meta anual
Financiera	Incrementar los ingresos por comisiones de ventas y arriendos.	Crecimiento anual del 20% en ingresos respecto al año anterior.
Cliente	Fortalecer el posicionamiento mediante la calidad del servicio.	Mantener el 90% de satisfacción del cliente y lograr 30% de clientes referidos.
Procesos internos	Modernizar la presencia digital y documentar procesos clave.	Página web funcional al primer trimestre y procesos documentados al sexto mes.
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal de la inmobiliaria 120 horas al año en temas de gestión comercial y gestión inmobiliaria.	Mínimo dos capacitaciones anuales y 100% del personal capacitado.

Fuente: elaboración propia con base en el modelo de Kaplan y Norton (2021).

Cada una de las estrategias formuladas se conecta con uno o más de los indicadores presentados en el Cuadro de Mando Integral, lo que asegura la coherencia entre el análisis FODA, los objetivos estratégicos y las acciones que se implementarán en el día a día de la empresa, la estrategia de modernización digital, por ejemplo, contribuye directamente al indicador de procesos internos y al de satisfacción del cliente, una página web profesional facilita la búsqueda de propiedades y mejora la percepción de profesionalismo. La estrategia de fidelización postventa, por su parte, alimenta tanto el indicador de clientes referidos como el de ingresos por comisiones, un cliente satisfecho regresa y recomienda.

3.4. Plan de implementación, seguimiento y evaluación del plan estratégico

La implementación de un plan estratégico marca el momento en el que las ideas se convierten en acciones concretas dentro de la organización. En referencia a Ospina

(2020) advierte que muchos planes estratégicos fracasan no por errores de formulación sino por debilidades en la implementación, las empresas se concentran en redactar el documento y descuidan los aspectos prácticos relacionados con los responsables, los tiempos, los recursos y la forma de medir los avances. Por esta razón, el presente apartado se ocupa de detallar cómo se llevarán a la práctica las estrategias formuladas en el epígrafe anterior, asignando responsabilidades, plazos, costos estimados e indicadores de seguimiento.

El plan de implementación para Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. se estructura en un horizonte de dieciocho meses, dividido en tres fases que responden a la lógica del crecimiento progresivo. La primera fase, denominada de cimentación, abarca los seis primeros meses y se concentra en formalizar el marco filosófico, socializar el plan con el equipo y poner en marcha la modernización digital. La segunda fase, llamada de consolidación, cubre del mes siete al doce y se enfoca en la diversificación del portafolio, el fortalecimiento del programa de fidelización y la documentación de los procesos administrativos. La tercera fase, de proyección, se desarrolla entre los meses trece y dieciocho y avanza hacia la expansión geográfica hacia las provincias vecinas.

Esta organización por fases permite a la empresa avanzar de manera ordenada, sin asumir cargas de trabajo que excedan su capacidad operativa actual. Para Aguilera y Riascos (2021) destaca que las pequeñas empresas en crecimiento deben evitar la tentación de hacer todo al mismo tiempo, esta estrategia suele generar resultados parciales y agotamiento del equipo. La secuencia propuesta en este plan respeta el principio de avanzar paso a paso, consolidando cada logro antes de pasar al siguiente, lo cual coincide con el tamaño actual del equipo de seis personas que conforma Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S.

Tabla 7. Cronograma de implementación por fases

Fase	Actividades principales	Periodo (meses)
Cimentación	Formalizar la misión, visión y valores; socializar el plan al equipo; lanzar la nueva página web; abrir cuentas profesionales en redes sociales.	1 a 6

Consolidación	Implementar el programa de fidelización; documentar procesos internos; ampliar el portafolio con asesoría legal y gestión hipotecaria.	7 a 12
Proyección	Iniciar la presencia comercial en Cotopaxi y Chimborazo; realizar capacitaciones avanzadas; evaluar resultados de los primeros doce meses.	13 a 18

Fuente: elaboración propia

La asignación de responsabilidades constituye otro elemento clave del plan de implementación, sin responsables claramente identificados las actividades tienden a postergarse o a quedarse sin ejecutar. En el caso de Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S., la estructura simple de la empresa facilita esta asignación: el Gerente General asume la responsabilidad general del plan y la coordinación de las decisiones estratégicas, la Administración se encarga de la documentación de los procesos y el seguimiento del cronograma, el Especialista de Ventas lidera las acciones comerciales y el programa de fidelización, los asesores comerciales ejecutan las acciones de captación digital y atención al cliente, y la Secretaría brinda el soporte administrativo necesario para que cada actividad se cumpla en los plazos previstos.

Una vez establecidos el cronograma y las responsabilidades, el plan estratégico requiere de un sistema de medición que permita verificar el avance hacia los objetivos formulados y detectar oportunamente las desviaciones que se produzcan durante la implementación.

Se propone una matriz de indicadores estructurada en las cuatro áreas que corresponden a los cuatro objetivos estratégicos del plan, las cuales se alinean con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Cada área incluye tres indicadores específicos con su respectiva fórmula de cálculo y los rangos de cumplimiento que permitirán clasificar el desempeño obtenido en cada periodo de medición.

La construcción de los indicadores responde al principio de medición sencilla, considerando que cada uno puede calcularse a partir de los registros que la empresa ya genera en su operación cotidiana.

Tabla 8. Matriz de indicadores de seguimiento del plan estratégico

Perspectiva / Área	Indicador	Fórmula de cálculo	Rangos de cumplimiento
Financiera	Crecimiento anual de ingresos por comisiones	(Ingresos año actual − Ingresos año anterior) / Ingresos año anterior × 100	Excelente: > 20% Bueno: 10% a 20% Aceptable: 5% a 10% Crítico: < 5%
	Margen de utilidad operativa	(Utilidad operativa / Ingresos totales) × 100	Excelente: > 25% Bueno: 15% a 25% Aceptable: 8% a 15% Crítico: < 8%
	Comisión promedio por venta cerrada	Total de comisiones cobradas / Número de ventas cerradas	Excelente: > USD 2 000 Bueno: USD 1 500 a 2 000 Aceptable: USD 1 000 a 1 500 Crítico: < USD 1 000
Cliente	Índice de satisfacción del cliente	(Clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) × 100	Excelente: > 90% Bueno: 80% a 90% Aceptable: 70% a 80% Crítico: < 70%
	Tasa de clientes referidos	(Clientes referidos / Total de clientes nuevos) × 100	Excelente: > 30% Bueno: 20% a 30% Aceptable: 10% a 20% Crítico: < 10%
	Tasa de recompra de servicios	(Clientes recurrentes / Total de clientes atendidos) × 100	Excelente: > 25% Bueno: 15% a 25% Aceptable: 5% a 15% Crítico: < 5%
Procesos internos	Tiempo promedio de respuesta al cliente	Suma de tiempos de respuesta / Total de consultas atendidas	Excelente: < 2 horas Bueno: 2 a 6 horas Aceptable: 6 a 24 horas Crítico: > 24 horas
	Tasa de cierre de	(Negociaciones cerradas / Negociaciones iniciadas) ×	Excelente: > 30% Bueno: 20% a 30%

	negociaciones	100	Aceptable: 10% a 20% Crítico: < 10%
	Procesos administrativos documentados	(Procesos documentados / Total de procesos clave) × 100	Excelente: > 90% Bueno: 70% a 90% Aceptable: 50% a 70% Crítico: < 50%
Aprendizaje y crecimiento	Horas de capacitación por colaborador al año	Total de horas de capacitación / Número de colaboradores	Excelente: > 40 horas Bueno: 20 a 40 horas Aceptable: 10 a 20 horas Crítico: < 10 horas
	Conocimiento del marco filosófico institucional	(Colaboradores que conocen misión, visión y valores / Total de colaboradores) × 100	Excelente: 100% Bueno: 80% a 99% Aceptable: 60% a 79% Crítico: < 60%
	Índice de rotación del personal	(Colaboradores retirados en el periodo / Total de colaboradores promedio) × 100	Excelente: < 10% Bueno: 10% a 20% Aceptable: 20% a 30% Crítico: > 30%

Fuente: elaboración propia con base en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2021).

Los rangos de cumplimiento utilizados en la matriz responden a un esquema de semáforo organizacional que facilita la lectura rápida de los resultados por parte de cualquier miembro del equipo:

- El nivel excelente indica que la empresa supera la meta planteada y debe esforzarse por mantener ese desempeño en los siguientes periodos
- El nivel bueno señala que el indicador se cumple de manera satisfactoria y las acciones implementadas avanzan por el camino correcto
- El nivel aceptable advierte que el resultado es razonable, pero existe un margen claro de mejora, por lo que se requiere reforzar las acciones del periodo siguiente; el nivel crítico, finalmente, avisa que el indicador se encuentra por debajo de lo esperado y demanda una intervención inmediata por parte del Gerente General y del equipo responsable del área correspondiente.

La periodicidad de medición se ajusta a la naturaleza de cada indicador: los indicadores financieros y los de procesos internos se revisan de manera trimestral, los indicadores de la perspectiva del cliente con periodicidad semestral mediante la aplicación de encuestas breves a la cartera atendida, y los indicadores de aprendizaje y crecimiento al cierre de cada año.

Esto permite mantener un seguimiento constante sobre los aspectos que cambian con mayor velocidad sin sobrecargar al equipo con mediciones innecesariamente frecuentes en aquellos indicadores que requieren más tiempo para mostrar variaciones significativas en una empresa del tamaño de Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. La idea central de esta matriz es que el plan estratégico funcione como una herramienta práctica y no como un documento decorativo, como lo menciona Lu y Shaharudin (2024); Chiavenato (2020), sobre la planificación que pierde valor cuando se desconecta de la operación diaria de la organización.

La aplicación efectiva de los indicadores requiere que el equipo de Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. asuma una cultura de medición y mejora continua que hoy se encuentra apenas en construcción. Para facilitar esta transición, se recomienda que el Gerente General organice reuniones trimestrales breves, de aproximadamente una hora, en las que cada responsable presente el avance de los indicadores bajo su cargo y se identifiquen las acciones correctivas necesarias. Estas reuniones también funcionan como espacios de reconocimiento del trabajo bien hecho, lo cual fortalece el compromiso del equipo con los objetivos del plan estratégico y crea un ambiente laboral más colaborativo.

La realidad del mercado inmobiliario ecuatoriano presenta cambios constantes en aspectos como el crédito hipotecario que ofrece el BIESS, las regulaciones municipales del cantón Ambato y las preferencias de los compradores, frente a los cuales la empresa debe anticipar riesgos como la entrada de nuevas inmobiliarias con mayor respaldo financiero y la dificultad para retener al personal capacitado. Por esta razón, al cumplirse el segundo año de aplicación del plan se sugiere realizar una revisión integral que permita actualizar la matriz FODA, fortalecer las alianzas con la banca privada como alternativa al BIESS y formular nuevos

objetivos para los siguientes cinco años, garantizando así que Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. mantenga su capacidad de respuesta y siga avanzando hacia la visión planteada.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica desarrollada permitió establecer que la planificación estratégica y la gestión administrativa son conceptos estrechamente vinculados que, aplicados al sector inmobiliario, constituyen herramientas determinantes para el posicionamiento competitivo de las empresas, la revisión de autores nacionales e internacionales confirmó que el análisis FODA y el Cuadro de Mando Integral son los instrumentos más pertinentes para una organización en fase de inicio como Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S., debido los aportes que da para la toma de decisiones.

- El diagnóstico de la situación actual de la empresa, realizado mediante la entrevista al Gerente General, las encuestas al personal y a los clientes y la observación directa, permitió identificar con claridad sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Entre las fortalezas destacan la atención personalizada valorada por el 90,9% de los clientes y la cultura ética reconocida por el 100% del personal; entre las debilidades sobresalen la ausencia de un plan estratégico formal y la limitada presencia digital, mientras que las principales amenazas provienen de la alta competencia local y de la venta directa de propietarios sin intermediación profesional. Asimismo, se identificaron oportunidades asociadas al crecimiento del mercado inmobiliario y al uso de herramientas digitales para ampliar el alcance comercial, mientras que las principales amenazas corresponden a la alta competencia del sector y a la comercialización directa de inmuebles de propietarios sin intermediación.

- La propuesta del plan estratégico para Chango Moposita Grupo Inmobiliario S.A.S. integró el marco filosófico reformulado, la matriz FODA, las estrategias cruzadas, el Cuadro de Mando Integral y una matriz de doce indicadores con sus fórmulas y rangos de cumplimiento. El plan incluye estrategias y acciones concretas orientadas a la competitividad y la sostenibilidad de la empresa, articuladas en un cronograma de dieciocho

meses con responsables definidos, lo que demuestra que es coherente, viable y aplicable a la realidad de la organización, dando así cumplimiento al objetivo general de la investigación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda socializar los conceptos fundamentales de la planificación estratégica y la gestión administrativa, así como el marco filosófico reformulado, mediante jornadas de capacitación que permitan comprender la importancia de estas herramientas, de este modo, la base teórica que sustenta el plan dejará de ser conocimiento exclusivo de la dirección y se convertirá en una cultura compartida que oriente las decisiones cotidianas de la organización.

- Se sugiere actualizar periódicamente el diagnóstico estratégico de la empresa mediante la aplicación constante de herramientas como la matriz FODA y las encuestas de satisfacción a clientes y personal, con el fin de mantener identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cambian con el tiempo. Esta práctica permitirá detectar oportunamente nuevas brechas competitivas, especialmente en la dimensión tecnológica y digital, que el presente estudio identificó como su principal desventaja frente a la competencia del mercado inmobiliario de Ambato.

- Se recomienda implementar el plan estratégico propuesto siguiendo el cronograma de dieciocho meses establecido y realizar un seguimiento trimestral de la matriz de indicadores, de manera que las estrategias y acciones orientadas a la competitividad y la sostenibilidad se traduzcan en resultados medibles. Asimismo, se sugiere que en futuras investigaciones se profundice en la aplicación de modelos avanzados como los Objetivos y Resultados Clave (OKR), considerando que el crecimiento proyectado de la empresa hacia las provincias vecinas exigirá instrumentos de gestión cada vez más sofisticados.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera Castro, A. & Riascos Erazo, S. C. (2021). *Dirección estratégica: Teoría y aplicaciones en las organizaciones*. Ecoe Ediciones.

Al-Shukri, A. (2023). Strategic information systems and organizational performance: The mediating role of strategic planning. *Information Development*.

Amoako-Gyampah, K., Boakye, K. G., Adaku, E., & Famiyeh, S. (2023). Digitalization, strategic planning and firm performance: Evidence from SMEs. *International Journal of Information Management, 71*, 102673. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102673

Ansoff, H. I. (1988). *Corporate strategy*. Penguin Books.

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). Inspiring future entrepreneurs: The effect of strategic vision on organizational performance. *International Journal of Business Ethics and Governance, 4*(2), 1–16.

Armijo, M. (2020). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES-CEPAL).

Armas, J. (2024). *Planificación estratégica y gestión empresarial*. Editorial Académica.

Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2022). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review, 24*(9), 1273–1294. https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2003365

Bueno Campos, E. (2022). *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. Ediciones Pirámide.

Casa Vivanco, J. (2025). *Gestión estratégica del sector inmobiliario ecuatoriano*.

Editorial Jurídica del Ecuador.

Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Contreras, C. (2020). *Gestión estratégica y desarrollo organizacional*. Alfaomega.

Cornelissen, J. P. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). Sage Publications.

Cruz Acosta, J. (2021). *Planificación estratégica para organizaciones competitivas*. Editorial UTMACH.

David, F. R. (2020). *Conceptos de administración estratégica* (16.ª ed.). Pearson Educación.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.

Doerr, J. (2018). *Measure what matters: OKRs: The simple idea that drives 10x growth*. Portfolio.

George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2023). Big data and management. *Academy of Management Journal, 66*(1), 5–19. https://doi.org/10.5465/amj.2022.4001

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Kalkan, A., Çetinkaya Bozkurt, Ö., & Arman, M. (2022). The impacts of strategic leadership on organizational performance: The mediating role of strategic vision. *Business and Management Studies, 8*(2), 45–58.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review Press.

Kunsch, M. M. K. (2018). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (6.ª ed.). Summus Editorial.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lu, Y., & Shaharudin, M. R. (2024). Digital transformation capability, strategic planning and sustainable competitive advantage in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research, 180*, 114765. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114765

Medina, P. (2021). *Gestión estratégica y desempeño organizacional en empresas de servicios*. Editorial UTA.

Méndez, J., López, M., & Cárdenas, R. (2024). Strategic management and organizational competitiveness in Latin American SMEs. *Journal of Business and Entrepreneurship, 12*(1), 85–102.

Mendoza, P., Cevallos, D., & Rojas, L. (2023). Gestión administrativa y competitividad en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias, 9*(4), 512–531.

Mendoza, P., Cevallos, D., & Rojas, L. (2024). Strategic management practices and

organizational development in Ecuadorian SMEs. *Revista Universidad y Sociedad, 16*(1), 214–226.

Mikalef, P., & Krogstie, J. (2023). Artificial intelligence capability and firm performance: The mediating role of dynamic capabilities. *Information & Management, 60*(1), 103792. https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103792

Navarrete, L. (2023). *Planeación estratégica y gestión empresarial*. Editorial Universitaria.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning, 33*(1), 5–34. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6

Ospina, J. (2020). *Gestión por procesos y mejora continua en organizaciones ecuatorianas*. Editorial Académica Española.

Ponce, H. (2021). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología, 12*(1), 113–130.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Quinde, M., & Cabrera, J. (2021). Gestión administrativa y competitividad en las empresas de servicios del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC, 6*(3), 452–470.

Quiroz, D. (2023). *Planeación estratégica y gestión empresarial en organizaciones ecuatorianas*. Editorial Universitaria.

Quiroz-Coronel, P. (2023). Balanced Scorecard como herramienta para fortalecer la gestión estratégica en las empresas ecuatorianas. *593 Digital Publisher CEIT, 8*(5), 285–301. https://doi.org/10.33386/593dp.2023.5.2045

Ramos, M. (2024). Competitividad y gestión administrativa en el sector inmobiliario de Tungurahua. *Revista Universidad y Sociedad, 16*(2), 318–330.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Rojas, J. (2021). Implementación de la metodología OKR para el alineamiento estratégico en organizaciones modernas. *Revista Científica de Administración y Negocios, 5*(2), 54–69.

Schoemaker, P. J. H., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review, 91*(1–2), 131–134.

Serna Gómez, H. (2020). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión: Teoría y metodología* (12.ª ed.). 3R Editores.

Torres, P. (2020). *Desarrollo urbano y mercado inmobiliario en la ciudad de Ambato*. Editorial Universitaria.

Vecchiato, R. (2022). Strategic planning and organizational flexibility in dynamic environments. *Technological Forecasting and Social Change, 174*, 121245. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121245

Velásquez, L. (2021). *Dirección estratégica y alineación organizacional*. Alfaomega.

Villacís, P., & Lema, D. (2022). Planificación estratégica y competitividad empresarial en las PYMES ecuatorianas. *Revista Economía y Negocios, 13*(2), 95–112.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA EMPLEADOS

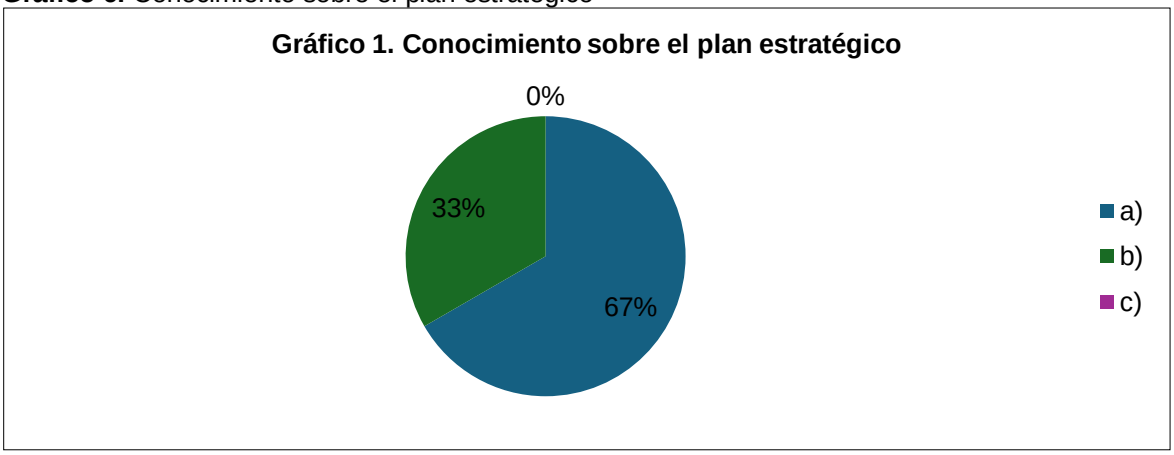
Pregunta 1. ¿Sabe usted qué es un plan estratégico y para qué sirve en una empresa?

Tabla 9. Conocimiento del plan estratégico

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, conozco con claridad qué es y para qué sirve un plan estratégico.	4	67%
b)	Tengo una idea general, pero no lo conozco en profundidad.	2	33%
c)	No, nunca he escuchado o estudiado sobre el tema.	0	0%
TOTAL		**6**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6. Conocimiento sobre el plan estratégico



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 67% del personal manifiesta conocer plenamente qué es un plan estratégico y comprender su importancia, mientras que el 33% restante solo posee una idea general del concepto

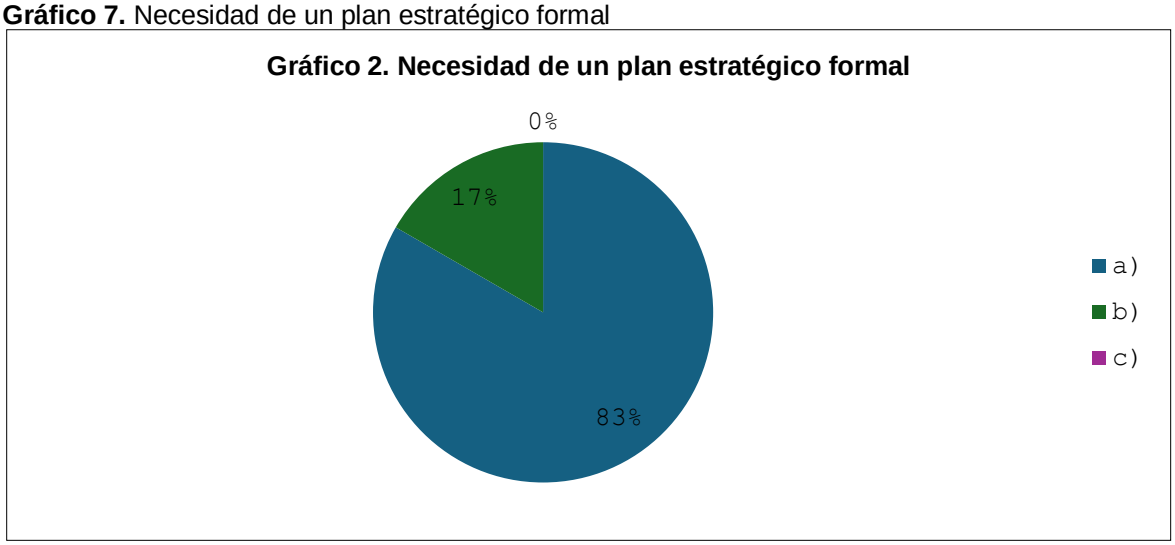
Pregunta 2. ¿Considera usted que la empresa Chango Moposita Grupo S.A.S. debería contar con un plan estratégico formalmente definido?

Tabla 10. Plan estratégico definido

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, es fundamental para orientar el crecimiento y la gestión de la empresa.	5	83%
b)	Podría ser útil, aunque no lo considero imprescindible.	1	17%
c)	No, la empresa puede funcionar bien sin un plan estratégico formal.	0	0%
TOTAL		**6**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Necesidad de un plan estratégico formal



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 83% de los encuestados considera que un plan estratégico formalmente definido es fundamental para que la empresa crezca de manera organizada y sostenida, frente a un 17% que lo percibe como útil pero no imprescindible.

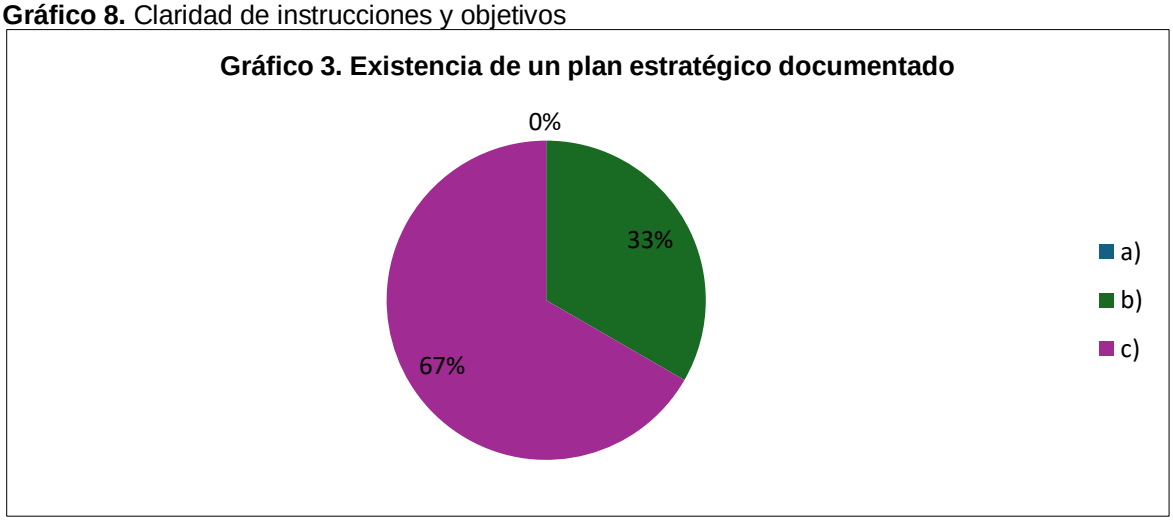
Pregunta 3. ¿Conoce usted si la empresa dispone actualmente de un plan estratégico documentado y socializado al personal?

Tabla 11. Plan estratégico documentado y socializado

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, existe un plan estratégico documentado y ha sido comunicado al equipo.	0	0%
b)	Tengo entendido que existe algo, pero no ha sido comunicado formalmente.	2	33%
c)	No, la empresa no cuenta con un plan estratégico definido.	4	67%
TOTAL		**6**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 8. Claridad de instrucciones y objetivos



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 67% del personal afirma que la empresa no cuenta con un Plan Institucional definido, el 33% indica que entienden que existe, pero no ha sido socializado.

Pregunta 4. ¿Conoce usted cuáles son los valores organizacionales de la empresa Chango Moposita Grupo S.A.S.?

Tabla 12. Valores organizacionales

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, los conozco claramente porque están definidos y han sido comunicados.	4	67%
b)	Los conozco de manera informal, pero no están documentados oficialmente.	2	33%
c)	No, la empresa no tiene valores organizacionales definidos formalmente.	0	0%
TOTAL		**6**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9. Conocimiento de los valores organizacionales



Fuente: Encuesta aplicada al personal de Chango Moposita Grupo S.A.S

Análisis e interpretación:

El 67% de los colaboradores afirma conocer claramente los valores organizacionales y aplicarlos en su trabajo diario, mientras que el 33% los conoce solo de forma parcial debido a que no están claramente definidos ni comunicados.

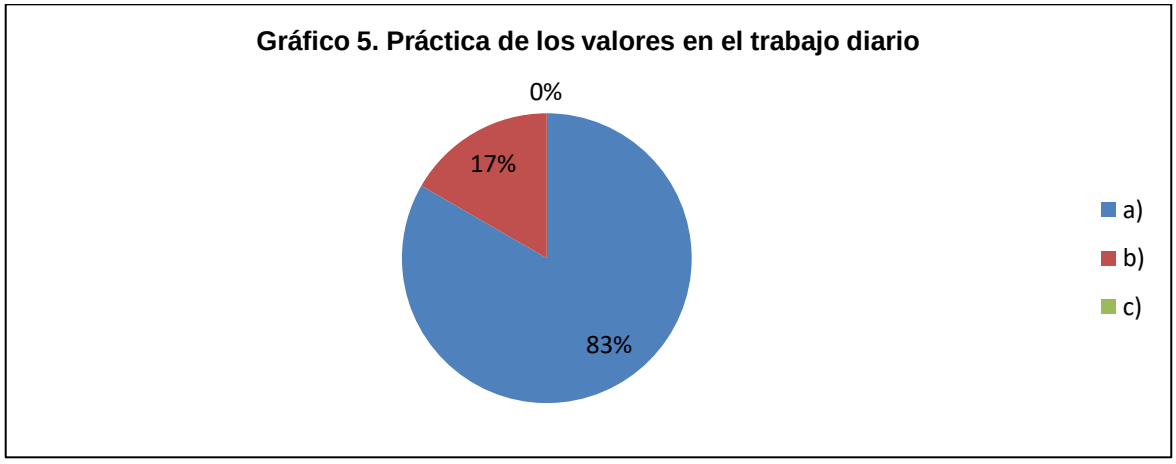
Pregunta 5. ¿Considera que los valores organizacionales de la empresa se practican en el día a día del trabajo?

Tabla 13. Práctica de los valores

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, los valores se reflejan con claridad en el comportamiento del equipo.	5	83%
b)	En parte, algunos colaboradores los practican, pero no es una norma generalizada.	1	17%
c)	No, los valores no se aplican de manera visible en la práctica laboral.	0	0%
TOTAL		**6**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10. Práctica de los valores



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 83% consideran que los valores se reflejan en el comportamiento del equipo y el 17% que se los practica en parte.

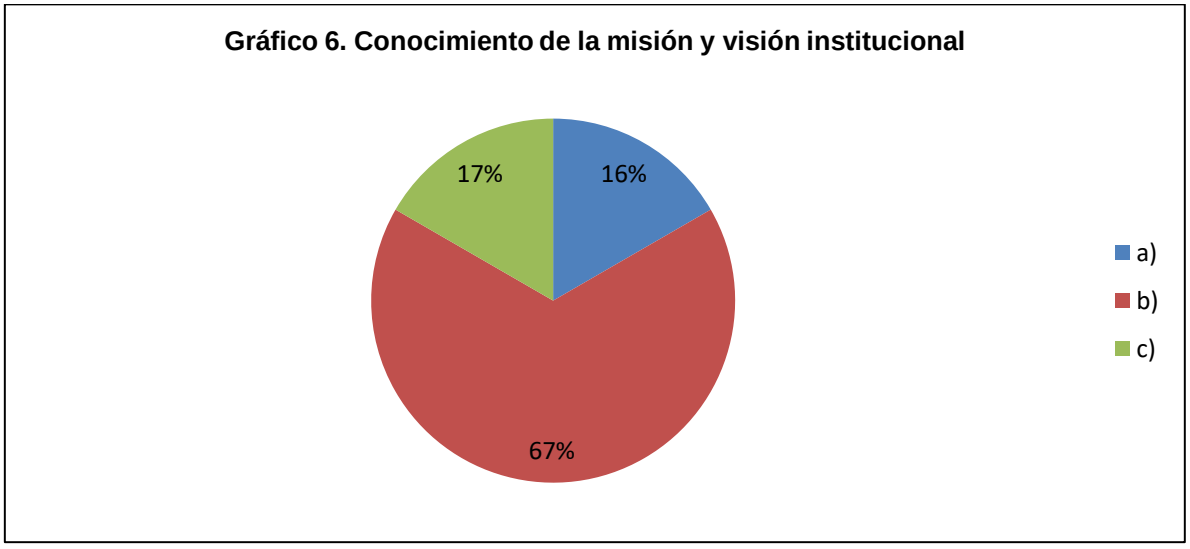
Pregunta 6. ¿Conoce usted la misión y la visión institucional de la empresa?

Tabla 14. Misión y visión

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, las conozco porque están documentadas y han sido socializadas.	1	17%
b)	Las conozco de manera general, pero no están formalmente establecidas.	4	67%
c)	No, la empresa no tiene misión ni visión definidas formalmente.	1	17%
TOTAL		**6**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 11. Misión y visión



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 67% de empleados las conozco de manera general, pero no están formalmente establecidas, lo que evidencia que se debe trabajar por que sean ampliamente conocidas y aplicadas.

Pregunta 7. ¿Siente usted que la empresa promueve una cultura organizacional basada en la ética y la honestidad?

Tabla 15. Cultura organizacional

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, la ética y la honestidad son valores claramente fomentados en la empresa.	6	100%
b)	En parte, aunque no existe un lineamiento formal sobre estos valores.	0	0%
c)	No, la empresa no tiene una postura clara respecto a estos valores.	0	0%
TOTAL		**6**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 12. Cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 100% de los colaboradores percibe que se trabaja en una cultura basada en la ética y honestidad

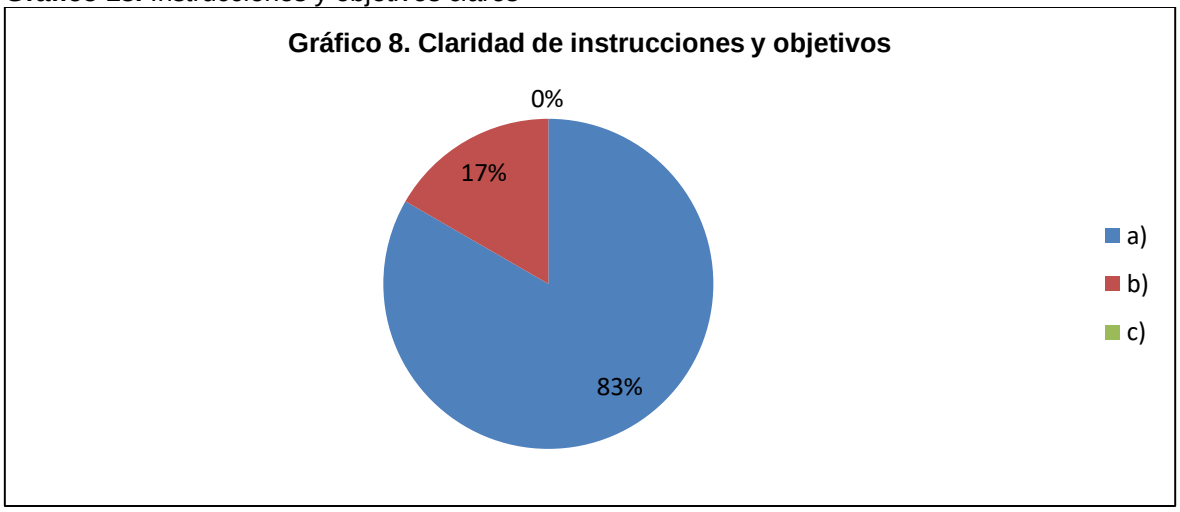
Pregunta 8. ¿Recibe usted instrucciones y objetivos claros sobre las metas que debe cumplir en su trabajo?

Tabla 16. Instrucciones y objetivos claros

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, los objetivos de mi trabajo están claramente establecidos y comunicados.	5	83%
b)	Parcialmente, algunas metas están definidas, pero no de forma consistente.	1	17%
c)	No, las instrucciones son informales y cambian con frecuencia.	0	0%
TOTAL		**6**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 13. Instrucciones y objetivos claros



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 83% de los colaboradores considera que los objetivos de su trabajo están claramente definidos.

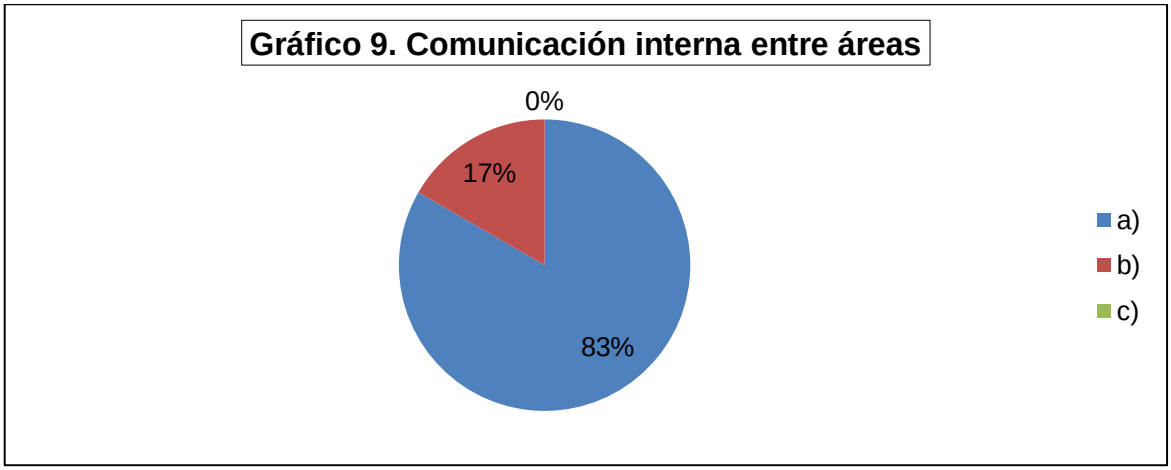
Pregunta 9. ¿Considera que la comunicación interna entre las áreas de la empresa funciona de manera adecuada?

Tabla 17. Comunicación interna

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, la comunicación entre el equipo es fluida y oportuna.	5	83%
b)	Funciona de forma regular, aunque presenta algunas fallas ocasionales.	1	17%
c)	No, existen fallas en la comunicación interna que afectan el trabajo.	0	0%
TOTAL		**6**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 14. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 83% de los colaboradores percibe que la comunicación interna entre las áreas es fluida y oportuna, en tanto que el 17% indica que funciona de forma regular con fallas ocasionales.

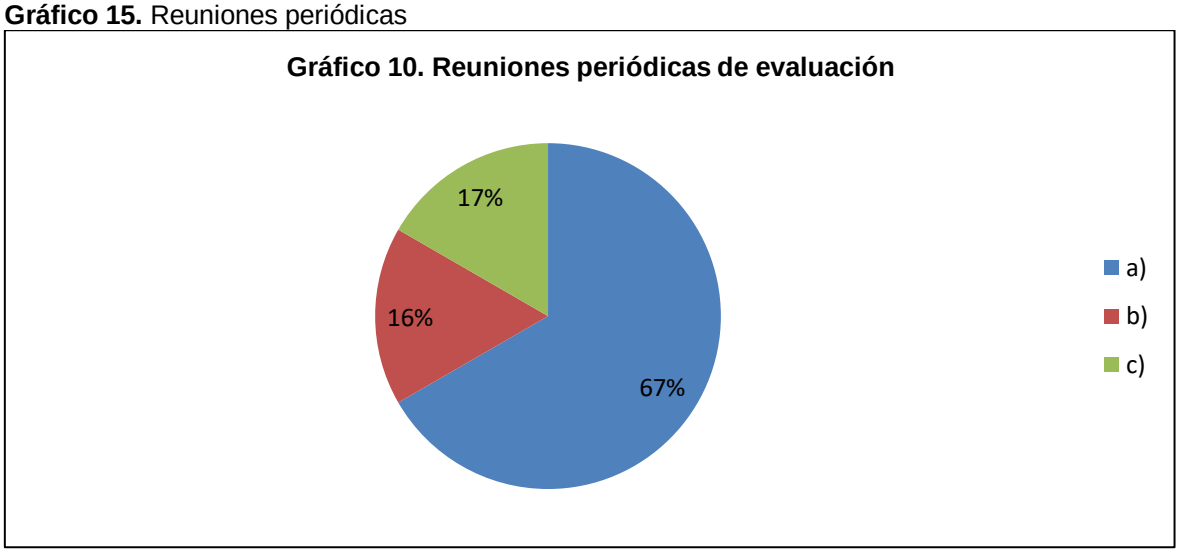
Pregunta 10. ¿Se realizan reuniones periódicas para evaluar los resultados del trabajo y tomar decisiones de mejora?

Tabla 18. Reuniones periódicas

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, se realizan reuniones regulares de seguimiento y evaluación.	4	67%
b)	Se realizan ocasionalmente, pero sin una periodicidad establecida.	1	17%
c)	No, las decisiones se toman de manera espontánea sin reuniones formales.	1	17%
TOTAL		**6**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 15. Reuniones periódicas



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 67% del personal indica que se realizan reuniones regulares de seguimiento y evaluación, mientras que el 17% señala que estas se efectúan de manera ocasional sin una periodicidad establecida.

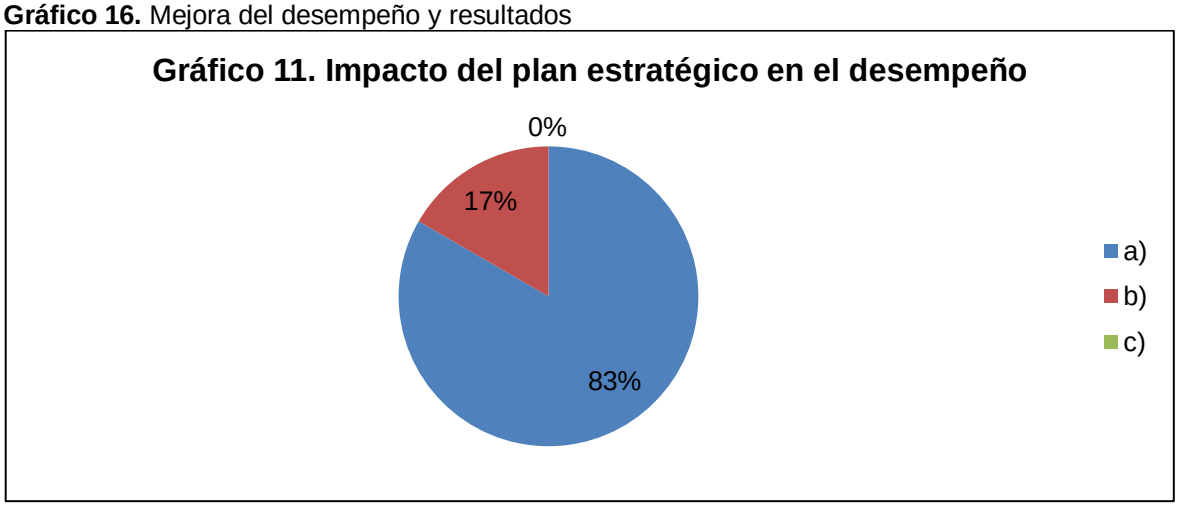
Pregunta 11. ¿Considera que contar con un plan estratégico mejoraría el desempeño y los resultados de la empresa?

Tabla 19. Mejora del desempeño y resultados

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, un plan estratégico ayudaría significativamente a mejorar la organización y los resultados.	5	83%
b)	Podría ayudar en ciertos aspectos, aunque no es imprescindible.	1	17%
c)	No, la empresa puede funcionar bien sin un plan estratégico formal.	0	0%
TOTAL		**6**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 16. Mejora del desempeño y resultados



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 83% de los encuestados considera que contar con un plan estratégico mejoraría significativamente la organización y los resultados de la empresa, frente a un 17% que estima que ayudaría solo en ciertos aspectos.

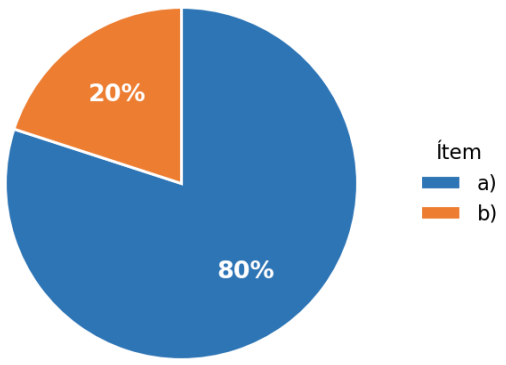
Pregunta 12. ¿Considera que los valores organizacionales de la empresa se reflejan en la atención que se brinda a los clientes?

Tabla 20. Reflejo de los valores en la atención al cliente

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, los valores se evidencian claramente en el trato y el servicio que ofrecemos a los clientes.	4	80%
b)	En parte, aunque no siempre se aplican de manera consistente en el equipo de trabajo.	1	20%
TOTAL		**5**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 17. Reflejo de los valores en la atención al cliente



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 80% del personal considera que los valores organizacionales se evidencian claramente en el trato y el servicio brindado a los clientes, en tanto que el 20% señala que no siempre se aplican de manera consistente. La empresa proyecta sus valores en la atención al cliente, aunque conviene asegurar su aplicación uniforme en todo el equipo de trabajo.

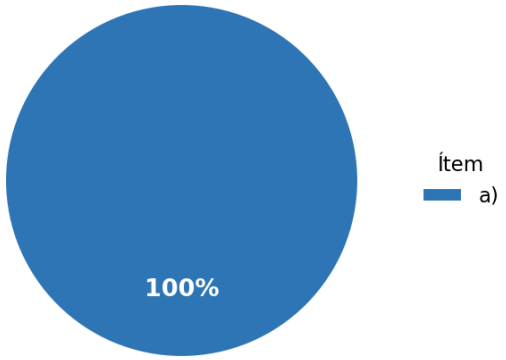
Pregunta 13. ¿Cree usted que existe un ambiente de trabajo basado en el respeto, la ética y la responsabilidad dentro de la empresa?

Tabla 21. Ambiente de trabajo basado en respeto y ética

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, el equipo de trabajo actúa con respeto, ética y responsabilidad en todo momento.	5	100%
TOTAL		**5**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 18. Ambiente de trabajo basado en respeto y ética



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 100% del personal coincide en que existe un ambiente de trabajo basado en el respeto, la ética y la responsabilidad, en el que el equipo actúa con estos principios en todo momento. Este resultado constituye una de las principales fortalezas internas de la empresa y un cimiento sólido para la implementación del plan estratégico.

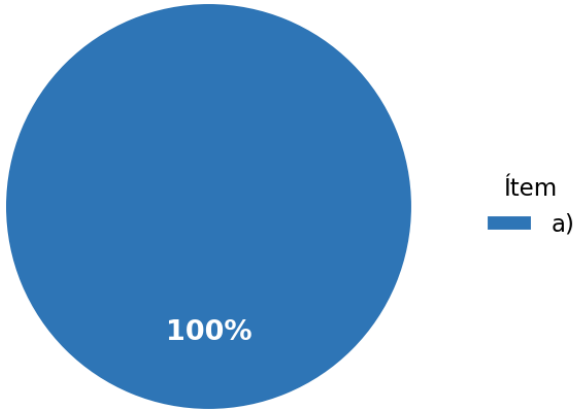
Pregunta 14. ¿Considera que la empresa promueve el trabajo en equipo y el compromiso del personal como parte de su cultura organizacional?

Tabla 22. Promoción del trabajo en equipo y compromiso

Ítem	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Sí, la empresa fomenta activamente el trabajo colaborativo y el compromiso de todos.	5	100%
TOTAL		**5**	**100%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 19. Promoción del trabajo en equipo y compromiso



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 100% de los encuestados afirma que la empresa fomenta activamente el trabajo colaborativo y el compromiso del personal como parte de su cultura organizacional. La unanimidad confirma una cultura organizacional cohesionada que favorece la ejecución de objetivos comunes y respalda el éxito de la planificación estratégica.

ANEXO 2. ENCUESTA APLICADA A CLIENTES

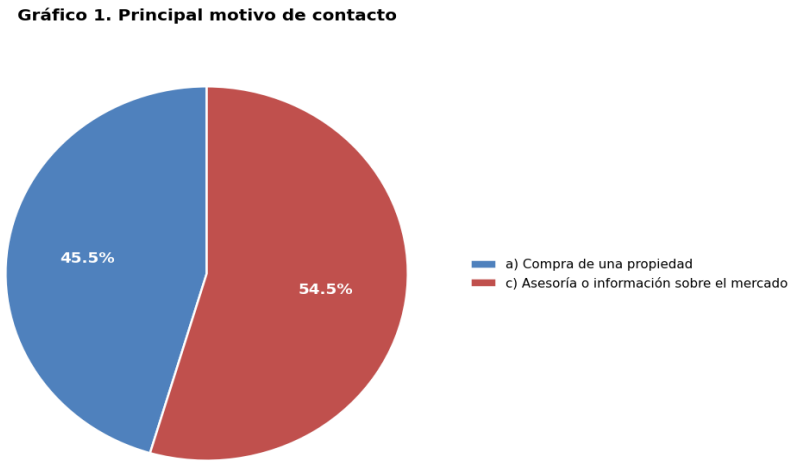
Pregunta 1. ¿Cuál es el principal motivo por el que contactó a la inmobiliaria?

Tabla 23. Principal motivo de contacto

N°	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	a) Compra de una propiedad	5	45.5%
2	b) Venta o arriendo de una propiedad	0	0.0%
3	c) Asesoría o información sobre el mercado	6	54.5%
	Total	**11**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 20. Principal motivo de contacto



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 54.5% de los clientes encuestados se acercó a la inmobiliaria principalmente para recibir asesoría o información sobre el mercado inmobiliario, mientras que el 45.5% lo hizo con la intención de comprar una propiedad. Ningún cliente contactó a la empresa para vender o arrendar. Estos resultados evidencian que la inmobiliaria se posiciona en la mente del cliente como un referente de orientación y consulta, y que existe una oportunidad clara para reforzar los servicios de captación de inmuebles para venta y arriendo.

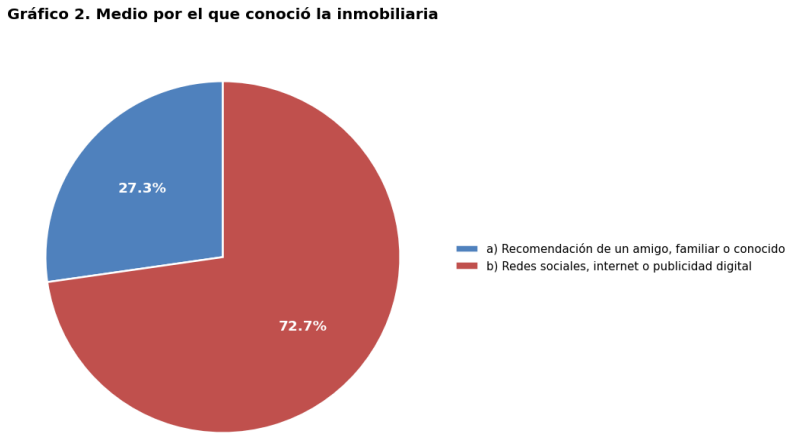
Pregunta 2. ¿Cómo se enteró de los servicios de la inmobiliaria?

Tabla 24. Medio por el que conoció la inmobiliaria

N°	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	a) Recomendación de un amigo, familiar o conocido	3	27.3%
2	b) Redes sociales, internet o publicidad digital	8	72.7%
3	c) Publicidad física (letrero, volantes, rótulo en propiedad)	0	0.0%
	Total	**11**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 21. Medio por el que conoció la inmobiliaria



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 72.7% de los clientes conoció a la inmobiliaria por redes sociales, internet o publicidad digital, frente al 27.3% que llegó por recomendación de un amigo, familiar o conocido. La publicidad física no tuvo incidencia (0%). El canal digital es por amplio margen el principal medio de contacto, lo que confirma la relevancia de mantener y fortalecer la presencia en redes sociales, sitio web y publicidad pagada en línea como pilar de la estrategia de captación.

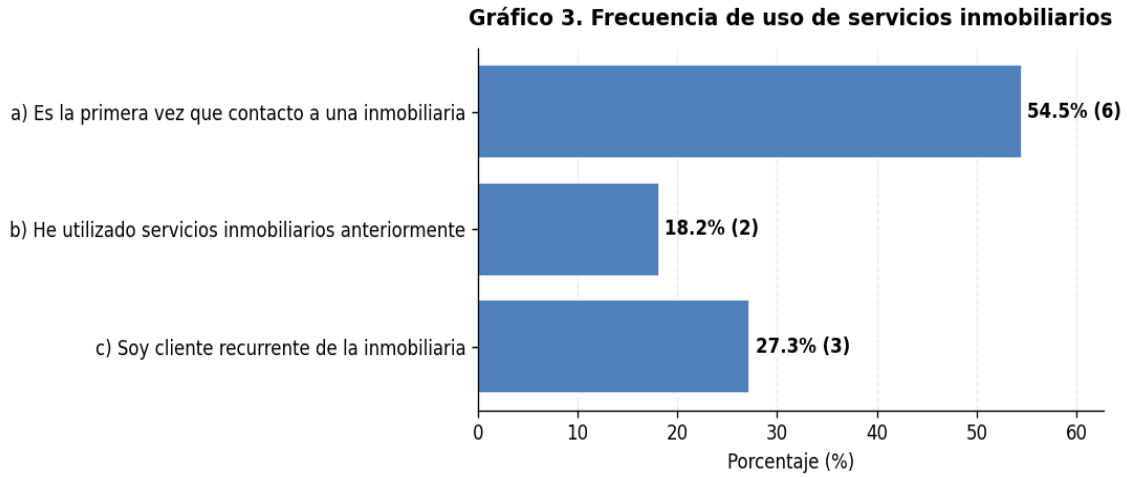
Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia ha utilizado los servicios de una inmobiliaria?

Tabla 25. Frecuencia de uso de servicios inmobiliarios

N°	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	a) Es la primera vez que contacta a una inmobiliaria	6	54.5%
2	b) Ha utilizado servicios inmobiliarios anteriormente	2	18.2%
3	c) Es cliente recurrente de la inmobiliaria	3	27.3%
	Total	**11**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 22. Frecuencia de uso de servicios inmobiliarios



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 54.5% de los encuestados acude por primera vez a una inmobiliaria, el 27.3% son clientes recurrentes de Chango Moposita y el 18.2% han utilizado servicios inmobiliarios con anterioridad. La presencia de un grupo significativo de clientes nuevos exige procesos de acompañamiento, asesoría inicial y guías claras de trámites; al mismo tiempo, el 27.3% de clientes recurrentes constituye una base de fidelización que conviene cultivar mediante programas de seguimiento postventa.

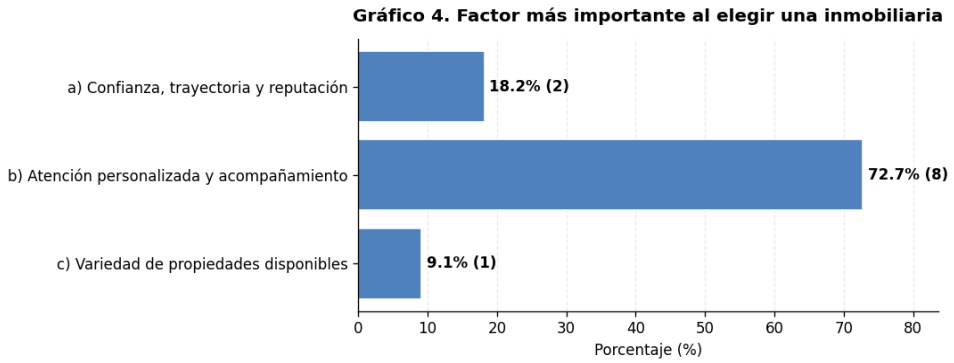
Pregunta 4. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de elegir una inmobiliaria?

Tabla 26. Factor más importante al elegir una inmobiliaria

N°	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	a) Confianza, trayectoria y reputación	2	18.2%
2	b) Atención personalizada y acompañamiento	8	72.7%
3	c) Variedad de propiedades disponibles	1	9.1%
	Total	**11**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 23. Factor más importante al elegir una inmobiliaria



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 72.7% de los clientes considera que la atención personalizada y el acompañamiento son el factor más importante al elegir una inmobiliaria, el 18.2% prioriza la confianza, trayectoria y reputación, y el 9.1% la variedad de propiedades disponibles. La atención cercana se confirma como la ventaja competitiva más valorada, lo que coincide con la propuesta de valor de la empresa y debe sostenerse mediante capacitación continua del equipo comercial.

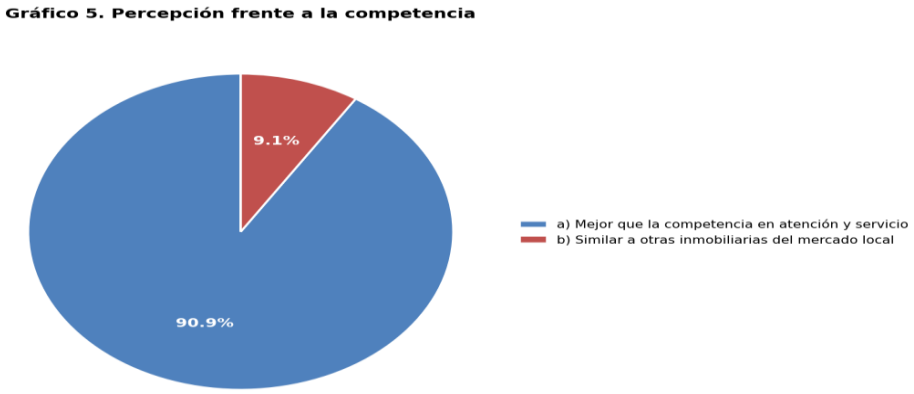
Pregunta 5. En comparación con otras inmobiliarias de Ambato, ¿cómo percibe a Chango Moposita?

Tabla 27. Percepción frente a la competencia

N°	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	a) Mejor que la competencia en atención y servicio	10	90.9%
2	b) Similar a otras inmobiliarias del mercado local	1	9.1%
3	c) Tiene aspectos por mejorar respecto a la competencia	0	0.0%
	Total	**11**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 24. Percepción frente a la competencia



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 90.9% de los clientes percibe a Chango Moposita como mejor que la competencia en atención y servicio, y únicamente el 9.1% la considera similar al resto de inmobiliarias del mercado local. Ningún cliente la evalúa por debajo de la competencia. Este resultado refleja un fuerte posicionamiento diferencial en la dimensión del servicio, que constituye el principal capital intangible de la empresa.

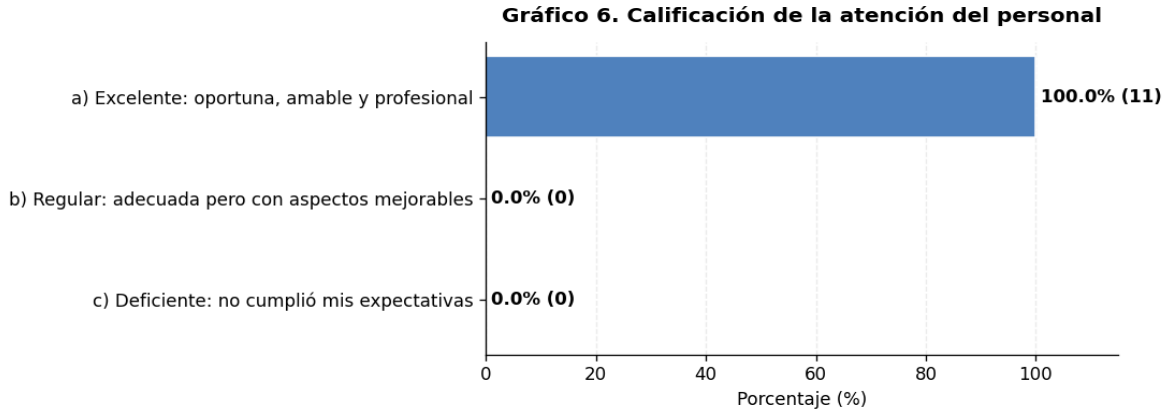
Pregunta 6. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del personal?

Tabla 28. Calificación de la atención del personal

N°	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	a) Excelente: la atención fue oportuna, amable y profesional	11	100.0%
2	b) Regular: la atención fue adecuada, pero con aspectos mejorables	0	0.0%
3	c) Deficiente: la atención no cumplió mis expectativas	0	0.0%
	Total	**11**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 25. Calificación de la atención del personal



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 100% de los encuestados califica la atención del personal como excelente: oportuna, amable y profesional. La unanimidad confirma una fortaleza interna sólida en la calidad humana del equipo y debe preservarse mediante procesos formales de inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

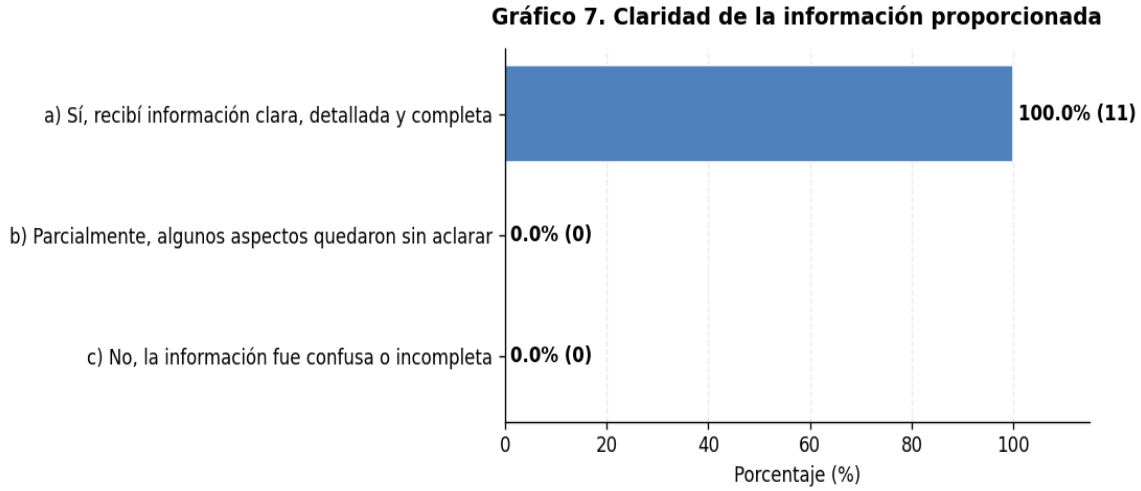
Pregunta 7. ¿La información sobre las propiedades y el proceso fue clara y completa?

Tabla 29. Claridad de la información proporcionada

N°	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	a) Sí, recibí información clara, detallada y completa	11	100.0%
2	b) Parcialmente, algunos aspectos quedaron sin aclarar	0	0.0%
3	c) No, la información fue confusa o incompleta	0	0.0%
	Total	**11**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 26. Claridad de la información proporcionada



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 100% de los clientes afirma haber recibido información clara, detallada y completa tanto sobre las propiedades como sobre el proceso. La transparencia informativa se confirma como otra de las fortalezas diferenciales de la empresa, y conviene formalizarla mediante fichas técnicas estandarizadas y manuales del proceso comercial.

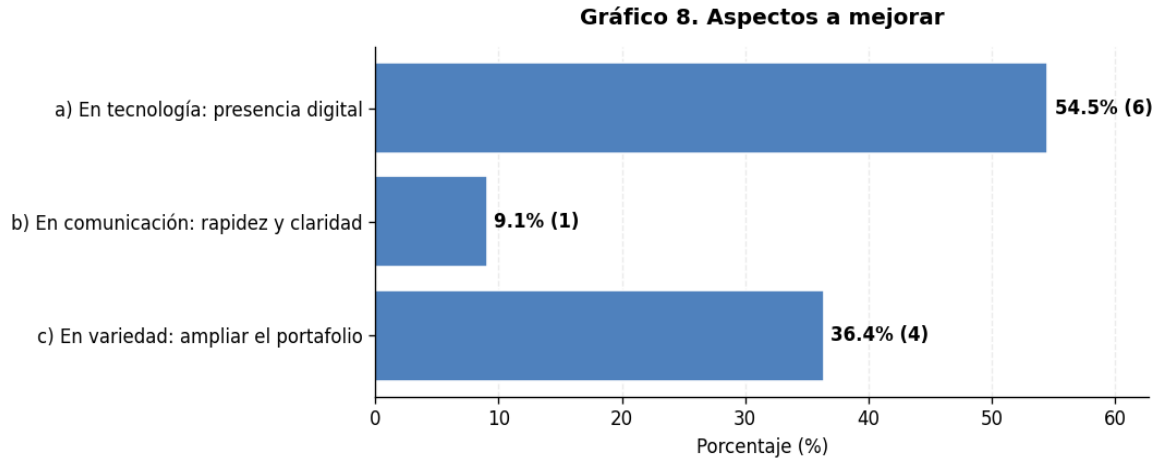
Pregunta 8. ¿En qué aspectos considera que la inmobiliaria podría mejorar?

Tabla 30. Aspectos por mejorar

N°	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	a) En tecnología: presencia digital y plataformas	6	54.5%
2	b) En comunicación: rapidez y claridad	1	9.1%
	c) En variedad: ampliar el portafolio de 3propiedades	4	36.4%
	Total	**11**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 27. Aspectos por mejorar



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 54.5% de los clientes identifica como aspecto principal a mejorar la tecnología y la presencia digital, el 36.4% la variedad del portafolio de propiedades y el 9.1% la comunicación. La tecnología es la brecha más visible, lo que refuerza la necesidad de modernizar la página web, automatizar publicaciones, implementar un catálogo en línea actualizado y profesionalizar la gestión de redes sociales como prioridades estratégicas.

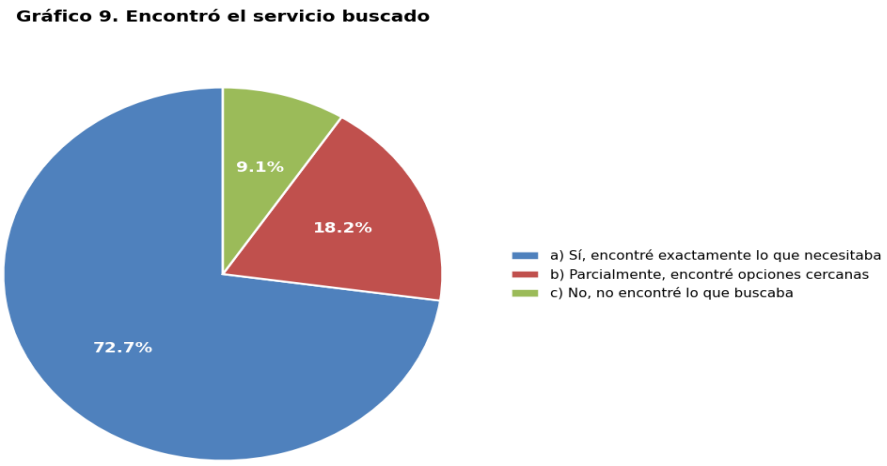
Pregunta 9. ¿Encontró en la inmobiliaria la propiedad o el servicio que estaba buscando?

Tabla 31. Encontró el servicio buscado

N°	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	a) Sí, encontré exactamente lo que necesitaba	8	72.7%
2	b) Parcialmente, encontré opciones cercanas	2	18.2%
3	c) No, no encontré lo que buscaba	1	9.1%
	Total	**11**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 28. Encontró el servicio buscado



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 72.7% de los clientes encontró exactamente la propiedad o el servicio que necesitaba, el 18.2% halló opciones cercanas y el 9.1% no encontró lo que buscaba. La efectividad del proceso comercial es alta, pero el 27.3% acumulado en respuestas parciales o negativas confirma la oportunidad ya señalada en la pregunta 8 de ampliar y diversificar el portafolio de inmuebles.

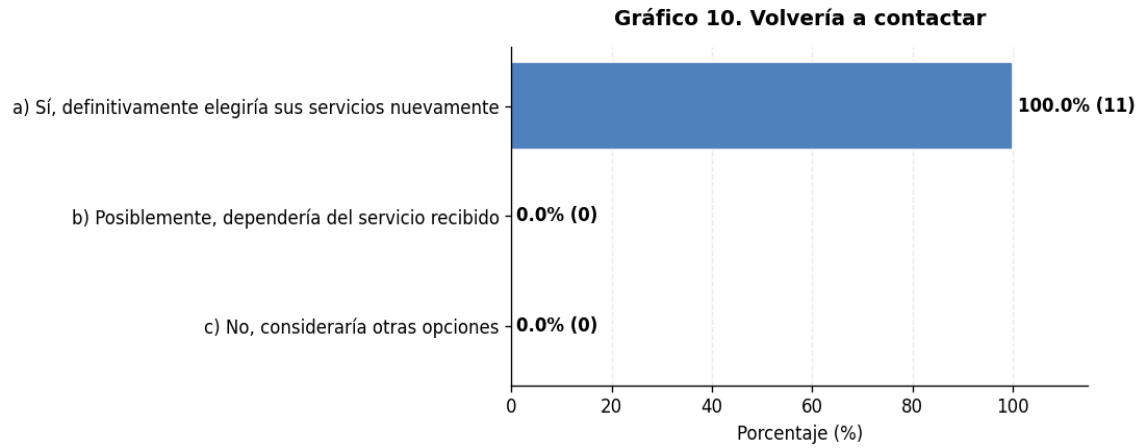
Pregunta 10. ¿Volvería a contactar a la inmobiliaria para una futura necesidad?

Tabla 32. Volvería a contactar

N°	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	a) Sí, definitivamente elegiría sus servicios nuevamente	11	100.0%
2	b) Posiblemente, dependería del servicio recibido en esa ocasión	0	0.0%
3	c) No, consideraría otras opciones en el mercado	0	0.0%
	Total	**11**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 29. Volvería a contactar



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 100% de los encuestados afirma que volvería a contactar a la inmobiliaria para una futura necesidad. La intención de recompra es absoluta y confirma un alto grado de fidelización, lo que constituye una base sólida para construir programas de seguimiento postventa y referidos.

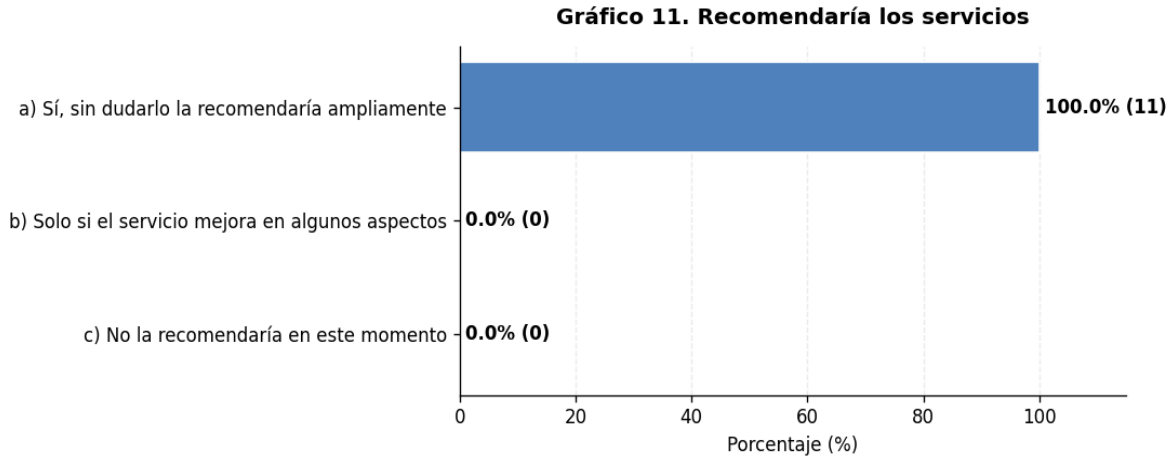
Pregunta 11. ¿Recomendaría los servicios a sus amigos o familiares?

Tabla 33. Recomendaría los servicios

N°	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	a) Sí, sin dudarlo la recomendaría ampliamente	11	100.0%
2	b) Solo si el servicio mejora en algunos aspectos	0	0.0%
3	c) No la recomendaría en este momento	0	0.0%
	Total	**11**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 30. Recomendaría los servicios



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 100% de los clientes recomendaría ampliamente los servicios de la inmobiliaria a sus amigos o familiares. La disposición unánime a recomendar evidencia un excelente nivel de satisfacción y posiciona al boca a boca como un canal natural de captación que puede potenciarse con un programa formal de referidos e incentivos.

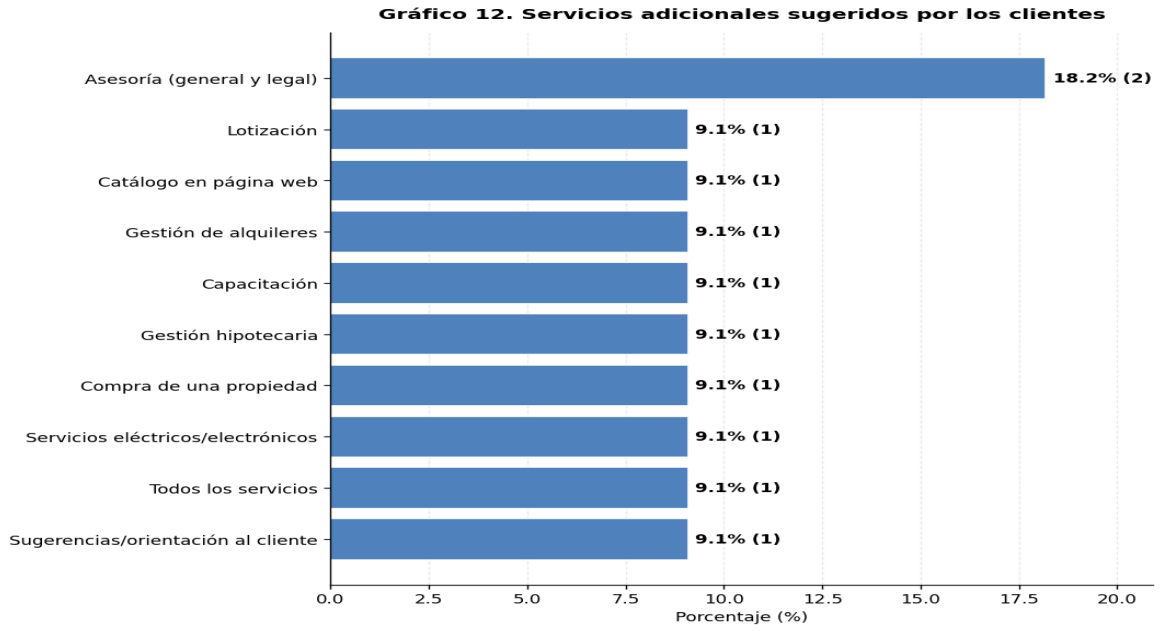
Pregunta 12. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que ofrezca la inmobiliaria? (Pregunta abierta)

Tabla 34. Servicios adicionales sugeridos por los clientes

N°	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Asesoría (general y legal)	2	18.2%
2	Lotización	1	9.1%
3	Catálogo de propiedades desde página web	1	9.1%
4	Gestión de alquileres	1	9.1%
5	Capacitación	1	9.1%
6	Gestión hipotecaria	1	9.1%
7	Compra de una propiedad	1	9.1%
8	Servicios eléctricos/electrónicos con tecnología	1	9.1%
9	Todos los servicios	1	9.1%
10	Sugerencias/orientación al cliente nuevo	1	9.1%
	Total	**11**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Gráfico 31. Servicios adicionales sugeridos por los clientes



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

La pregunta abierta muestra una alta diversidad de servicios sugeridos por los clientes, con la asesoría (general y legal) como la categoría más mencionada con un 18.2%, mientras que el resto de las propuestas se distribuye con una frecuencia de 9.1% cada una. Destacan los pedidos relacionados con asesoría legal, catálogo web, gestión de alquileres, gestión hipotecaria, lotización, capacitación y servicios tecnológicos. Estas sugerencias refuerzan dos líneas estratégicas claves: la diversificación del portafolio de servicios complementarios y la modernización tecnológica del canal digital.