



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA
COMPETITIVIDAD Y EL POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA DE
ADMINISTRACIÓN DE CONDOMINIOS EN QUITO”**

AUTOR:

JUAN DAVID CÓRDOVA NAVARRETE

TUTOR:

MGTR. DANIELA BATALLAS

IBARRA – ECUADOR

ABRIL, 2026

Ibarra, 06 de julio de 2026

CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD Y EL POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA DE ADMINISTRACIÓN DE CONDOMINIOS EN QUITO”, presentado por el estudiante Córdova Navarrete Juan David con cédula de ciudadanía N°1004816912, para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte de los lectores.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.



Irma Daniela Batallas González
Firmado digitalmente por Irma Daniela Batallas González
Fecha: 2026.07.09 10:35:25 -05'00'

(f): _____
Mgs. Daniela Batallas González
TUTOR DE TRABAJO
C.C.: 1002849337

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

Irma Daniela
Batallas
González

Firmado digitalmente por Irma
Batallas González
Fecha: 2026.07.27 12:40:52 -05'00'

(f):

Mgs. Daniela Batallas González

C.C.: 1002849337

CRISTIAN
XAVIER
CIFUENTES
FIGUEROA

Firmado digitalmente por CRISTIAN
XAVIER CIFUENTES FIGUEROA
DN: cn=CRISTIAN XAVIER
CIFUENTES FIGUEROA c=EC
o=FIRMASEGURA S.A.S. ou=ENTIDAD
DE CERTIFICACION DE
INFORMACION e=cxc101@gmail.com
Motivo: He revisado este documento
Ubicación: PUCE Ibarra
Fecha: 2026-07-28 08:39:05:00

(f):

Msc. Cristian Cifuentes

C.C.: 1001631645

Juan
Carlos
Andrade
Villacreses

Firmado
digitalmente por
Juan Carlos
Andrade
Villacreses
Fecha: 2026.07.28
08:49:31 -05'00'

(f):

Ms. Juan Carlos Andrade

C.C.: 1002165213

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Juan David Córdova Navarrete, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 06 de julio de 2026

(f): Juan David
Córdova
Navarrete  Firmado digitalmente
por Juan David
Córdova Navarrete
Fecha: 2026.07.09
10:11:51 -05'00'

Juan David Córdova Navarrete

C.C.: 1004816912

AUTORIA

Yo, Juan David Córdova Navarrete, portador de la cedula de ciudadanía N° 1004816912, declaro que el presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autor, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

Juan David
Córdova
Navarrete
(f):.....

Firmado digitalmente por
Juan David Córdova
Navarrete
Fecha: 2026.07.09 10:12:38
-05'00'

Juan David Córdova Navarrete

C.C.: 1004816912

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por la vida, la salud y la fortaleza espiritual para superar cada obstáculo que se ha cruzado en este camino. A la Madre Dolorosa por su constante amparo y por ser guía silenciosa en los momentos de mayor incertidumbre en donde me ha concedido la serenidad necesaria para culminar esta etapa con éxito.

A mis padres, por ser el pilar inquebrantable de mi vida con su sacrificio silencioso y por enseñarme el valor de la perseverancia. A mi familia, quienes fueron testigos de años de sacrificio brindaron su apoyo moral y paciencia infinita que transformaron las noches largas de desvelo en la motivación necesaria para culminar este camino, su fe en mí ha sido mi mayor impulso para conseguir este logro en mi vida.

A mis amigos, los de siempre y los que me dejó la universidad, por ser el escape y oxígeno necesario en los momentos de tensión, por su paciencia infinita ante mis ausencias y por recordarme que el camino también lo debo disfrutar. Gracias a todos los que confían en mí y me dan la oportunidad de ser parte de sus vidas.

A la Universidad, por la oportunidad y ayudas que me han brindado para mi desarrollo profesional, de la mano de profesores que dejan conocimientos técnicos, valores humanos y consciencia social. Las horas de clases compartidas en estos años, son el primer paso hacia un largo camino profesional al servicio de la sociedad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN TUTOR	ii
INTRODUCCIÓN	1
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	4
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Marco teórico.....	8
1.2.1 Teorías de la administración	8
1.2.2 Planificación Estratégica	13
1.2.3 Herramientas de análisis estratégico	14
1.2.4 Conceptos Clave.....	15
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.1 Tipo de investigación.....	19
2.2 Enfoque.....	20
2.3 Variables.....	21
2.4 Indicadores.....	23
2.5 Población	25
2.6 Muestra	26
2.7 Tipo de muestreo	28
2.8 Técnicas	28
2.9 Instrumentos	29
2.10 Procedimiento de aplicación.....	31
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	33
3.1 Análisis de datos de los instrumentos aplicados.....	33
3.1.1 Análisis de las entrevistas aplicadas a actores clave de la gestión condominal.....	33
3.1.2 Resultados y análisis del focus group a condóminos.....	39
4. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA	45
4.1 Perfil de la empresa	45
4.2 Diagnóstico estratégico preliminar	46
4.2.1 Análisis interno	46
4.2.2 Análisis externo	50

4.2.3 Matriz FODA	59
4.3 Direccionamiento estratégico	62
4.3.1 Misión	62
4.3.2 Visión	63
4.3.3 Valores corporativos	63
4.3.4 Objetivos estratégicos	64
4.4 Formulación estratégica.....	65
4.4.1 Estrategias de posicionamiento	65
4.4.2 Estrategias de marketing	66
4.4.3 Estrategias de competitividad	68
4.4.4 Estrategias de digitalización.....	69
4.4.5 Propuesta de valor	70
4.5 Modelo de gestión administrativa y financiera.....	70
4.5.1 Estructura organizacional.....	71
4.5.2 Organigrama	72
4.5.3 Procesos administrativos.....	72
4.5.4 Sistema contable y tecnológico.....	75
4.5.5 Indicadores KPI	76
4.5.6 Balanced Scorecard.....	77
4.6 Plan de acción.....	78
4.6.1 Actividades estratégicas.....	79
4.6.2 Cronograma.....	84
4.6.3 Responsables.....	88
4.6.4 Presupuesto referencial	88
4.6.5 Sistema de evaluación y control.....	90
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
5.1 Conclusiones.....	91
5.2 Recomendaciones	93
6. BIBLIOGRAFÍA	95
7. ANEXOS.....	99
7.1 Anteproyecto	99
7.2 Formato de Entrevistas	109
7.1.1 formato de entrevista dirigido a gerente de 1000House EC	109

7.1.2 Formato de entrevista dirigido a miembros de junta directiva.....	110
7.1.3 Formato de entrevista dirigido a guardia de seguridad	112
7.1.4 Formato de entrevista dirigido a proveedor tecnológico	113
7.3 Formato guía de focus group	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores.....	23
Tabla 2 Resultados obtenidos en el focus group	40
Tabla 3 Matriz VRIO.....	48
Tabla 4 Síntesis de las Cinco Fuerzas.....	58
Tabla 5 Factores internos y externos identificados.....	59
Tabla 6 Indicadores KPI	76
Tabla 7 Balanced Scorecard	77
Tabla 8 Actividades del OE1 — Crecimiento comercial	79
Tabla 9 Actividades del OE2 — Formalización operativa.....	80
Tabla 10 Actividades del OE3 — Digitalización	81
Tabla 11 Actividades del OE4 — Posicionamiento	82
Tabla 12 Actividades del OE5 — Sostenibilidad organizacional	83
Tabla 13 Responsabilidades asignadas.....	88
Tabla 14 Presupuesto	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama empresarial.....	72
Figura 2 Cronograma.....	84

RESUMEN

Este trabajo de integración curricular diseña un plan estratégico para fortalecer la competitividad y el posicionamiento de 1000House EC, empresa ecuatoriana que administra condominios y conjuntos residenciales en los valles de Cumbayá y Tumbaco, dentro del Distrito Metropolitano de Quito. La empresa lleva apenas tres años en el mercado y su cartera se reduce a dos propiedades; hasta ahora, la falta de una planificación estratégica formal la había mantenido en una gestión reactiva que le impedía crecer y competir frente a administradoras con mayor trayectoria. Para abordar este problema se optó por un diseño no experimental de corte transversal, con alcance exploratorio-descriptivo y un enfoque cualitativo. La información se recogió a través de cinco entrevistas semiestructuradas a actores clave (la gerencia, miembros de juntas directivas, personal operativo y un proveedor tecnológico) y un focus group con condóminos, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional. El diagnóstico, apoyado en el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, la matriz VRIO y el FODA, mostró que la empresa sí cuenta con activos valiosos aunque de tipo intangible: la confianza que ha construido, su capacidad de respuesta inmediata y el trato personalizado que ofrece a sus clientes. El problema es que ninguno de esos recursos estaba siendo aprovechado de forma sistemática. A partir de ahí se definieron la misión, la visión, los valores y cinco objetivos estratégicos bajo criterios SMART, y se planteó una estrategia de diferenciación pensada para el segmento de conjuntos residenciales de perfil medio-alto, con un modelo de marketing de servicios basado en las 8 Ps. La propuesta también contempla un modelo de gestión administrativa y financiera con un protocolo de transparencia, indicadores KPI y un Balanced Scorecard, y se traduce en un plan de acción de 26 actividades repartidas entre los cinco objetivos, con cronograma, presupuesto y responsables asignados para el periodo julio 2026 - junio 2027. Con esta

base, se espera que 1000House EC pueda dejar atrás la gestión reactiva y avanzar hacia un modelo más profesional y orientado a resultados que se puedan medir, lo que a su vez debería traducirse en mayor competitividad y un mejor posicionamiento dentro del mercado de administración condominal de Quito.

Palabras clave: planificación estratégica, competitividad, posicionamiento, administración de condominios, diagnóstico estratégico

ABSTRACT

This undergraduate thesis sets out a strategic plan to strengthen the competitiveness and market position of 1000House EC, an Ecuadorian company that manages condominiums and residential complexes in the Cumbayá and Tumbaco valleys, within the Metropolitan District of Quito. The company has only been operating for three years and its client portfolio is limited to two properties; without a formal strategic plan, it had been running on reactive decisions that made it hard to grow or compete with more established management firms. To look into this problem, the study used a non-experimental, cross-sectional design with an exploratory-descriptive scope and a qualitative approach. Information was gathered through five semi-structured interviews with key actors, namely management, homeowners' association board members, operational staff and a technology provider, together with a focus group made up of condominium residents, all selected through non-probabilistic, purposive sampling. The diagnosis, built on PESTEL analysis, Porter's Five Forces, the VRIO matrix and a SWOT analysis, found that the company does hold valuable assets, though mostly intangible ones: the trust it has earned, its ability to respond quickly and the personalized attention it gives clients. The issue was that none of these resources were being used in any

organized way. Based on these findings, the study defines a mission, vision, values and five SMART strategic objectives, and lays out a differentiation strategy aimed at mid-to-upper-income residential complexes, supported by an 8 Ps services marketing model. The proposal further includes an administrative and financial management model with a transparency protocol, KPI indicators and a Balanced Scorecard, translated into a 26-activity action plan spread across the five strategic objectives, complete with a timeline, budget and assigned responsibilities for the July 2026-June 2027 period. Overall, this plan is meant to help 1000House EC move away from reactive management and toward a more professional, results-driven approach that can strengthen its competitiveness and consolidate its position in Quito's condominium management market.

Keywords: strategic planning, competitiveness, market positioning, condominium management, strategic diagnosis

INTRODUCCIÓN

La administración de edificios y condominios en Quito y sus alrededores se ha convertido en un sector altamente competitivo. Existen empresas con varios años de trayectoria que han logrado posicionarse fuertemente en el mercado gracias a su experiencia, recursos tecnológicos y carteras de clientes consolidadas. En este contexto 1000house, con apenas 3 años de funcionamiento, enfrenta dificultades para consolidarse debido a la falta de una planificación y direccionamiento estratégico que guíe sus operaciones y facilite su crecimiento con un rumbo sólido y sostenible.

Actualmente, la empresa administra únicamente dos propiedades: una urbanización de 45 casas y 15 terrenos, y un condominio de 93 viviendas con múltiples servicios complementarios, lo cual representa un porcentaje ínfimo del mercado. A pesar de que ofrece un trato personalizado y cubre aspectos financieros, administrativos, de mantenimiento y seguridad, la empresa no ha logrado ampliar su portafolio de clientes.

Entre las principales causas se encuentran: la ausencia de un plan estratégico formal, procesos administrativos poco sistematizados (realizados en Excel, Word o de forma manual) y la limitada capacidad de posicionamiento frente a grandes competidores que ya están establecidos en el mercado.

La falta de un plan estratégico genera que las decisiones se tomen de forma reactiva, lo cual reduce las oportunidades de crecimiento y expansión, la carencia de un modelo de gestión integral genera problemas de competitividad, baja captación nuevos clientes y optimizar los recursos, la empresa se encuentra estancada e incluso está en peligro de desaparecer en un mercado tan exigente.

La empresa se encuentra inmersa en un entorno dinámico y en expansión, la zona metropolitana de Quito concentra más de 2,6 millones de habitantes, alcanzando cerca de

3 millones al considerar la conurbación con sus parroquias aledañas (INEC, 2022). En particular, la parroquia de Cumbayá cuenta con aproximadamente 41 800 residentes, mientras que Tumbaco alcanza casi los 79 100, conformando en conjunto una centralidad periurbana de más de 81 400 personas (INEC, 2022; Primicias, 2024).

Esta área ha dejado de ser considerada únicamente una zona de carácter residencial para transformarse en un polo urbano con más de 7 300 locales comerciales y alrededor de 40 000 habitantes en edad laboral activa, lo cual incrementa la demanda por servicios complementarios y especializados, entre ellos la administración integral de edificios y condominios (El Comercio, 2019; Serrano y Durán, 2020). Por lo que en este contexto, la ausencia de una planificación estratégica formal limita la capacidad de la empresa para posicionarse en un mercado competitivo y con un alto potencial de crecimiento.

El presente proyecto es necesario porque permitirá dotar a la empresa de un plan estratégico de planificación que le ayude a dejar atrás la gestión reactiva y avanzar hacia un modelo organizado y orientado al crecimiento. El contar con una planificación formal permitirá establecer las metas claras, definiendo prioridades, ordenar todos los procesos administrativos y mejorar la capacidad de respuesta de 1000House frente a la competencia, que consecuentemente incrementará las posibilidades de captar nuevos clientes y sostener los actuales ya existentes. Por otra parte, el proyecto permitirá sentar bases sólidas para la profesionalización de la gestión interna de la empresa, mediante la incorporación de procesos organizados, indicadores de desempeño y una visión de largo plazo que facilite la expansión a nuevos sectores que permitan a la empresa catapultarse. Esto no solo beneficiará a 1000house en términos de sostenibilidad y posicionamiento, sino que también aportará valor a los clientes al recibir un servicio más confiable, transparente y eficiente.

Para la empresa la propuesta se convierte en una herramienta clave que le permitirá fortalecer su gestión interna, optimizar sus recursos, mejorar la transparencia en los procesos administrativos y establecer un rumbo claro para la expansión esperada. Así, destacará en el mercado gracias a un servicio profesional y con notable competitividad.

Si se habla del mercado, el proyecto contribuye a generar mejores prácticas dentro del sector de la administración de condominios, impulsando la formalización de procesos y la adopción de modelos de planificación que eleven la calidad del servicio actual mediante una competencia justa. Esto a la par favorece a los clientes, quienes podrán acceder a servicios más confiables, organizados y eficientes.

En el plano del entorno la implementación de una planificación estratégica favorece la sostenibilidad de pequeñas y medianas empresas locales, que fortalecerá la economía de la ciudad y ofreciendo una alternativa viable frente al predominio de grandes competidores, con lo que el proyecto no solo tiene impacto en la empresa analizada, sino que también aporta al desarrollo de la comunidad en la que se inserta.

Desde una postura profesional, este proyecto brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas, desarrollando habilidades en planificación, análisis estratégico, toma de decisiones y gestión organizacional, competencias que son las bases de un buen administrador y apoyan para el futuro desempeño laboral.

La realización de este proyecto es totalmente viable, debido a que no requiere de grandes inversiones iniciales, sino que depende del diseño y aplicación de herramientas de planificación adaptadas a la realidad de la empresa. Al tratarse de una propuesta estratégica, puede implementarse de manera progresiva y flexible, ajustándose a los recursos humanos y financieros disponibles, teniendo en cuenta los cambios del entorno.

La naturaleza del sector y el interés de la empresa en crecer garantizan que los resultados del plan tengan aplicabilidad práctica y un impacto positivo en el corto y mediano plazo, con vistas hacia el crecimiento sostenible a largo plazo.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico que permita fortalecer la competitividad y el posicionamiento de 1000House en el sector de la administración de condominios, a fin de mejorar su gestión y ampliar su cartera de clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. Definir misión, visión, valores y objetivos estratégicos que orienten el accionar de la empresa.
3. Proponer estrategias de marketing y posicionamiento que incrementen la captación y fidelización de clientes.
4. Diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera que optimice los procesos internos y fortalezca la transparencia en la empresa.
5. Elaborar un plan de acción con cronograma e indicadores de evaluación que aseguren la implementación del plan estratégico.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En la actualidad, destaca la planificación estratégica en el contexto de mercados cuyas características son competitivos y cambiantes. Se ha convertido en una herramienta de desarrollo y crecimiento sostenible que crea ventajas competitivas (Chiavenato, 2017, p. 5). Su correcta aplicación permite a las organizaciones definir objetivos claros,

optimizar recursos y anticipar la dinámica del entorno, todo ello aspecto fundamental para incrementar su competitividad en sectores de alta exigencia.

Las organizaciones dedicadas a prestar servicios y que requieren ingenieros acústicos en sus operaciones enfrentan retos particulares relativos a su incorporeidad y a su necesidad de construir experiencias positivas que afirmen la relación con el cliente. De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2009), la forma en que se gestiona el servicio aumenta la percepción del cliente lo que influye en el posicionamiento y en la fidelización. En este sentido, la falta de una planificación estratégica estructurada puede favorecer una cierta desorganización operativa y una cierta incapacidad para responder y competir.

Las problemáticas mencionadas se evidencian con mayor fuerza en el campo de la administración de condominios. Este tema ha tomado especial dimensión en áreas de veloz crecimiento urbano, como la ciudad de Quito y especialmente sus alrededores, donde hay una gran demanda de servicios especializados (Primicias, 2024; Serrano & Durán, 2020, p. 252). En este contexto, los organismos y clientes del sector requieren una organización, eficiencia, rentabilidad y transparencia por parte de las empresas para dar respuestas de clase mundial. No obstante, numerosas organizaciones emergentes evidencian debilidades en su direccionamiento estratégico, lo que limita su consolidación y crecimiento en entornos competitivos (Salvador, 2021, p. 37).

La empresa 1000house EC no ha podido posicionarse en el mercado ya que no cuenta con un plan estratégico formal. Esto ha ocasionado que los procesos administrativos no se lleven a cabo de forma sistemática. Por otro lado, la toma de decisiones ha sido reactiva lo que impide atrapar nuevos clientes, optimizar recursos y competir con empresas ya establecidas en el sector.

A partir de esta problemática, la revisión de literatura tiene como objetivo estudiar los principales enfoques teóricos y aportes empíricos sobre planificación estratégica, ventaja competitiva y marketing de los servicios para el diseño de un plan que fortalezca la competitividad y el posicionamiento de esta empresa.

1.1 Antecedentes

En la actualidad, la planificación estratégica se ha convertido en un rol indispensable en el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, múltiples investigaciones han señalado la importancia de adoptar herramientas formales para fortalecer la competitividad organizacional a fin de consolidar una empresa capacitada para competir en el mercado.

Al respecto, Andrade y Becerra (2026), analizaron la incidencia de la planificación estratégica en la gestión de organizaciones, destacando que el empleo de herramientas técnicas "facilita la transferencia de conocimientos estratégicos y promueve una cultura de innovación y aprendizaje continuo, vitales para el crecimiento sostenible en entornos competitivos" (p. 201). Los resultados de su investigación revelaron que la falta de unos procesos estructurados provoca desorganización en las operaciones y limitaciones en el crecimiento; sin embargo, esta indagación estuvo enfocada principalmente en la rama textil de Otavalo y no abordó rubros de servicio como la administración de condominios. La ausencia de estudios que los implemente en casos de estudio específicos muestra la importancia de que se adapten al caso concreto.

Con respecto a la competitividad en las pymes, Anwar y Shah (2021) examinaron el impacto de la orientación emprendedora y las estrategias competitivas sobre el desempeño de empresas en mercados emergentes. Mediante una investigación cuantitativa con encuestas, los autores descubrieron que la adopción de estrategias claras

y alineadas con la innovación y la orientación al mercado impactan de forma significativa el crecimiento y la sostenibilidad empresarial. Igualmente, el informe indica que las organizaciones que carecen de una dirección estratégica definida tardan más en adaptarse a entornos dinámicos y de alta rivalidad. Sin embargo, como ocurre en otras investigaciones globales, su propio análisis no ahonda en el sector de la administración de condominios, lo que refuerza la pertinencia de hacer una investigación aplicada al 1000House EC.

Se considera que los estudios sobre la competitividad de las pequeñas y medianas empresas tienen gran importancia, debido a que estas podrían ser el motor del crecimiento y desarrollo. Wales et al. (2021) analizaron el valor de la orientación emprendedora (EO) como motor de crecimiento y de creación de valor o competitividad. A través de una revisión bibliométrica exhaustiva, los autores observaron que la orientación emprendedora se define como una orientación organizacional para crear valor mediante nuevas iniciativas y acciones. Asimismo, sostienen que las organizaciones que no poseen un direccionamiento estratégico presentan mayores dificultades para operar en entornos dinámicos y altamente competitivos, ya que reducen su capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles y adaptarse a los cambios del mercado. No obstante, el estudio ofrece un panorama general y no profundiza en sectores específicos de servicios como la administración de condominios, por lo que resulta necesario validar estos principios en contextos locales como el de 1000House EC.

Estos estudios analizados de manera conjunta destacan la relevancia de la planificación estratégica para la competitividad y el posicionamiento empresarial. Pese a que se aprecia bastante literatura sobre el tema, poco se toma en cuenta análisis de tipo de empresas de servicio en contexto local, sistema de administración de condominios como es el caso en cuestión. La ausencia de información sobre el sector indica que se

necesitan investigaciones aplicadas a este sector que incorporen herramientas estratégicas que a su vez fortalezcan la gestión y posicionamiento de este tipo de organizaciones para optimizar el rendimiento en mercados exigentes.

1.2 Marco teórico

En el ámbito de las ciencias administrativas, las diferentes teorías permiten conocer la forma en que las organizaciones desarrollan estrategias que mejoran su desempeño, competitividad y posicionamiento. Para que se el estudio en cuestión se consideraran tres teorías importantes de la administración. Estas son teorías de la planificación estratégica, teoría de la ventaja competitiva y la teoría del marketing de servicios, las cuales van directamente relacionadas con la estrategia y el desarrollo de estrategias en organizaciones de servicios.

1.2.1 Teorías de la administración

1.2.1.1 Teoría de la planificación estratégica.

La teoría de la planificación estratégica se fundamenta en la necesidad de que las organizaciones definan de manera anticipada sus objetivos y las acciones necesarias para alcanzarlos, considerando tanto factores internos como externos (Armijo, 2011). Este enfoque permite estructurar procesos de toma de decisiones orientados al cumplimiento de metas organizacionales a largo plazo, reduciendo la improvisación en la gestión.

Según Armijo (2011), la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y lograr la "mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios que se proveen" (p. 15).

Lo que recalca la importancia de contar con una estructura organizada que guíe el accionar empresarial de forma técnica.

Armijo (2011) sostiene que las organizaciones que implementan procesos formales de planificación logran mejorar su desempeño y reducir la incertidumbre frente a cambios del entorno. En el caso de empresas de servicios, la planeación resulta fundamental con la finalidad de optimizar procesos internos, mejorar la calidad del servicio ofrecido y estrechar la relación con los clientes.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2017) señala que la planeación estratégica es un proceso esencial en la medida que "traza los objetivos que se deberán alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para alcanzarlos" (p. x). De acuerdo con Chiavenato (2017), este proceso implica diversas etapas que comprenden desde el diagnóstico estratégico, tanto interno como externo, hasta la elección de estrategias, su implementación y la evaluación del desempeño organizacional (p. 4).

Para Salvador (2021) la planificación estratégica debe centrarse en la capacidad de la organización para alinear sus recursos y capacidades internas con las condiciones del entorno. Salvador (2021) destaca que los recursos son "activos que usa la organización para desarrollar, manufacturar y entregar productos a sus clientes" (p. 37), y una estrategia efectiva depende de la correcta identificación y aprovechamiento de estas fortalezas internas para generar ventajas sostenibles en el tiempo.

Para la aplicación de esta teoría, uno de los principales desafíos radica en la limitada capacidad de las pequeñas empresas para desarrollar planes estratégicos estructurados lo cual puede afectar su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

En el caso de empresas de administración de condominios, la planificación estratégica permite estructurar procesos operativos y mejorar la gestión, lo cual resulta fundamental para empresas emergentes como 1000House EC.

1.2.1.2 Teoría de la ventaja competitiva.

La teoría de la ventaja competitiva plantea que las empresas deben desarrollar características diferenciadoras que les permitan destacarse frente a sus competidores y obtener un mejor desempeño en el mercado. Según Chiavenato (2017), la planeación estratégica es un proceso que permite trazar objetivos y planes de acción que "darán por resultado ventajas competitivas y la sustentabilidad de la organización al largo plazo" (p. x).

De acuerdo con Salvador (2021), la ventaja competitiva se fundamenta en la elección de estrategias genéricas como el liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque, las cuales permiten mejorar la posición de la empresa y disminuir el impacto de las acciones de los competidores (p. 107). Este valor se genera cuando la organización es capaz de ofrecer atributos que son considerados valiosos por el segmento de mercado objetivo.

En el contexto de empresas de servicios, la ventaja competitiva está estrechamente relacionada con la capacidad de distinción y la satisfacción del cliente. A este respecto, Lovelock y Wirtz (2009) nos dicen que una organización debe identificarse y describirse como el “mejor suministrador de atributos que son importantes para los clientes meta” (p. 142). La implementación de un plan estratégico permite identificar oportunidades de diferenciación y optimizar la posición de la organización en el mercado.

Como adicional a este enfoque, Salvador (2021) introduce la visión de la base de recursos, indicando que la ventaja competitiva sostenible se origina en la administración

de aquellos activos que deben ser valiosos, escasos y difíciles de imitar (p. 40). Por lo tanto, dentro de esta óptica, se hace posible que las organizaciones se diferencien a través del aprovechamiento estratégico de sus capacidades internas, que son producidas por la “organización y sus procesos, su sistema de control y su estrategia de contratación” (p. 38).

En muchas pequeñas empresas, la falta de planificación y análisis estratégico limita la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles, lo que afecta su capacidad para competir en entornos dinámicos. Como advierte Salvador (2021), la falta de experiencia o la planificación estratégica inadecuada corren el riesgo que puede traducirse en un desempeño inferior de la unidad de negocio (p. 71).

En este contexto, desarrollar ventajas competitivas resulta fundamental para diferenciar los servicios de administración de condominios, especialmente en empresas como 1000House EC, donde la ausencia de una planificación estratégica limita su capacidad para destacar en un mercado basado en la confianza y la calidad percibida. La diferenciación se construye a partir de la experiencia del cliente y la gestión eficiente de las capacidades internas, entendiendo que estas residen en las reglas, rutinas y procesos de la organización (Salvador, 2021, p. 37).

1.2.1.3 Teoría del marketing de servicios.

La teoría del marketing de servicios se enfoca en la gestión de actividades orientadas a satisfacer las necesidades del cliente en entornos donde la prestación constituye el principal valor ofrecido (Chiavenato, 2017). Según Chiavenato (2017), el marketing implica que las organizaciones deben diseñar y gestionar experiencias que generen valor para el usuario, entendiendo que la relación óptima depende de que la interacción continúe como una forma de adecuación a sus expectativas (p. 7). Esta

afirmación indica que la validación de acuerdo al tiempo real de un consumidor del servicio es un elemento de posicionamiento empresarial.

Lo que significa que las empresas de servicios deben implementar estrategias que busquen la diferenciación y la fidelización de clientes que se pueden abordar de forma técnica mediante la planeación. Según Chiavenato (2017), las estrategias de mercado son factores competitivos porque articulan la oferta de servicios y actividades de la marca, así como porque eligen a la empresa como la primera en el mercado (p. 7).

Una de las características de un servicio de calidad es que ese servicio sea capaz de cumplir con la calidad prometida. Estos factores afectan directamente la manera en que las organizaciones gestionan sus procesos. Dado que la velocidad de acceso a los mercados afecta la satisfacción del usuario y la estandarización, la experiencia del cliente se convierte en el determinante para la diferenciación (Chiavenato, 2017, p. 7).

La calidad se constituye en un pilar de satisfacción. Esto es consecuencia de lo ya mencionado. Según Quintana y Isasi (2005), la evaluación del desempeño y la reputación son fundamentales para poder explicar el éxito y la confianza en la entrega de servicios (p. 47). Conforme a Quintana e Isasi (2005), si se hace un correcto manejo de estos elementos se puede fortalecer la imagen institucional y se posicione en mercados competitivos. A pesar de que las pequeñas empresas requieren actuar, la falta de respuesta por parte de estas empresas demuestra que necesitarían contar con herramientas de planificación y un enfoque de servicio.

Esto es especialmente relevante en empresas de administración de condominios, donde la ausencia de estrategias formales en 1000House EC afecta la experiencia del usuario, limitando su fidelización. Siendo parte de este sector de servicios, la percepción de calidad y la reputación construida a través de procesos eficientes son factores críticos

para la competitividad, ya que el rendimiento de la organización está estrechamente vinculado a la confianza que genera en sus clientes (Quintana y Isasi, 2005, p. 48).

1.2.2 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso clave para la gestión empresarial ya que está orientado a definir el rumbo de la organización mediante el establecimiento de objetivos, estrategias y acciones a largo plazo, permitiendo a las organizaciones anticiparse a los posibles cambios del entorno y tomar decisiones informadas (Chiavenato, 2017, p. vii).

Armijo (2011) define la planificación estratégica como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y lograr la "mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios que se proveen" (p. 15). Esta definición resalta la importancia de estructurar el accionar organizacional bajo una lógica técnica y planificada.

Por su parte, Chiavenato (2017) sostiene que este proceso es esencial en la medida que "traza los objetivos que se deberán alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para alcanzarlos" (p. x). Bajo este enfoque, la planeación facilita la coordinación de las distintas áreas de la empresa al identificar recursos potenciales y diagnosticar fortalezas y debilidades internas, garantizando ventajas competitivas y la sustentabilidad de la organización a largo plazo (Chiavenato, 2017, p. 6).

En las empresas de servicios, la planificación estratégica resulta fundamental para organizar procesos, mejorar la calidad de las prestaciones y fortalecer el posicionamiento en el mercado. Como señala Chiavenato (2017), el éxito de una organización es mucho mayor si consigue "anticiparse de manera proactiva, ágil y competitiva a esos cambios

inesperados" y ofrecer la innovación necesaria para satisfacer las demandas de la sociedad (p. vii).

1.2.3 Herramientas de análisis estratégico

1.2.3.1 Análisis FODA.

La matriz FODA es un instrumento de diagnóstico que permite analizar de forma integral la situación del entorno y la organización. Terán et al. (2023) señalan que es un valioso instrumento que identifica las fortalezas y debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas que influyen en el desempeño organizacional (p. 153). El propósito de este ejercicio es resumir la situación actual para tomar decisiones que permitan proteger las fortalezas, corregir las deficiencias y aprovechar las condiciones favorables del mercado (Salvador, 2021, p. 62).

1.2.3.2 Objetivos SMART.

Para que la planificación estratégica sea considerada efectiva, los objetivos deben estar redactados bajo criterios técnicos que faciliten su cumplimiento y evaluación posterior. Andrade y Becerra (2026) establecen que “los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración limitada” (p. 208). Esta metodología, conocida como SMART asegura que las metas no sean meras abstracciones, sino que sean resultados concretos alineados con la visión de la empresa (Terán et al., 2023).

1.2.3.3 Indicadores clave de rendimiento (KPIs).

Los indicadores clave de rendimiento son medidas cuantificables utilizadas para evaluar el éxito de la organización en el logro de sus objetivos estratégicos previamente planteados. Según Terán et al. (2023), los indicadores clave de rendimiento proporcionan una forma objetiva de medir el progreso y respaldan la toma de decisiones informada basada en evidencia (p. 183). Su monitoreo constante permite identificar áreas de mejora

y realizar ajustes necesarios durante la fase de implementación de la estrategia (Andrade y Becerra, 2026, p. 209).

1.2.3.4 Herramientas de análisis externo e interno.

El diagnóstico estratégico se complementa con herramientas técnicas que analizan el macroentorno así como el entorno interno. El análisis PESTEL permite averiguar que factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la industria (Salvador, 2021, p. 11). El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite valorar si el sector industrial donde compite la unidad de negocio es atractivo y rentable (Salvador, 2021, p. 18). A nivel interno, la evaluación a partir de sus recursos y la cadena de valor permite señalar capacidades distintivas, y las actividades que en términos de valor real proporcionan al cliente (Salvador, 2021, pp. 37,44).

1.2.4 Conceptos Clave

1.2.4.1 Competitividad empresarial.

La competitividad empresarial es la facultad que tiene una empresa para diferenciarse en el mercado mediante la generación de valor y la administración eficaz de sus recursos, factores cuya eficacia tiene repercusión directa para el crecimiento y la sostenibilidad organizacional (Chiavenato, 2017, p. 6). En el marco de tal enfoque, la competitividad no deriva tanto de la tenencia de activos como de la pericia técnica para adaptarse a los cambios y las disrupciones del entorno.

Conforme a Terán et al. (2023), la competitividad está relacionada con la capacidad de la firma para generar una propuesta única ya que “la esencia de la estrategia es realizar actividades de forma diferente que los rivales para crear valor” (p. 27). El éxito no se encuentra en los recursos, sino en la utilización del recurso en convertirlo en competencias distintivas y valiosas respecto a los competidores.

La calidad del servicio, la eficiencia operativa, la innovación y la adaptabilidad son determinantes importantes de la competitividad. Las pequeñas empresas no cuentan con procesos formales para el desarrollo de estas competencias. Según Salvador (2021), al no contar con experiencia, o al realizar una planificación estratégica inadecuada, puede ocurrir un riesgo muy crítico, que es un “desempeño inferior de la unidad de negocio” (71).

Para el 1000House EC, esta mejora del perfil competitivo requiere optimizar los procesos internos y, a la vez, impulsar mejoras continuas en la atención. Es esencial el diseño de estrategias que se vuelvan diferenciadoras, el cual permitirá consolidar su presencia en el sector de la administración de condominios, apoyando su diferenciación en la generación de confianza y en la entrega de resultados por encima los de la competencia.

1.2.4.2 Posicionamiento.

El posicionamiento se define como el lugar distintivo que ocupa una organización y sus ofertas en la mente de los clientes meta en relación con las alternativas de la competencia (Lovelock y Wirtz, 2009). Este concepto constituye uno de los pilares del marketing estratégico para poder asegurar la relevancia y sustentabilidad de la marca en mercados saturados de información.

Según Chiavenato (2017), el posicionamiento implica el desarrollo de estrategias de mercado que integran la oferta de servicios con las actividades de la marca, permitiendo que la empresa se mantenga a la cabeza de su sector y genere rendimientos superiores (p. 14). Para alcanzar este objetivo, es imperativo diseñar una propuesta de valor que sea percibida como única y aceptada como prioritaria entre las elecciones de los usuarios (Chiavenato, 2017, p. 15).

Entre las organizaciones de servicios, el posicionamiento es el resultado, en gran medida, de la experiencia del usuario, siendo la calidad percibida y la reputación institucional factores que inciden en su fidelización. En ese sentido, Quintana e Isasi (2005) apuntan que tanto la evaluación del desempeño como la confianza en la prestación del servicio resultan ser determinantes para explicar el éxito de la organización en contextos competitivos (p. 47).

Para que 1000House EC pueda fortalecer su posicionamiento, se debe consolidar la percepción de valor en sus clientes, así como cimentar la confianza y la transparencia. En un mercado altamente competitivo como el de la administración de condominios, la diferencia ya no reside solamente en la utilización de tecnología y procesos eficaces para su funcionamiento a tiempo, sino también en la forma como la empresa proyecta una imagen de eficacia, excelencia y seguridad que el consumidor está validando constantemente en tiempo real (Chiavenato, 2017, p. 15).

1.2.4.3 Administración de condominios.

La gestión de las propiedades que integran un edificio, los espacios conjuntos y el desenvolvimiento de la comunidad de propietarios. Este proceso implica acciones administrativas, financieras, operativas y otras actividades que aseguran el funcionamiento y mantenimiento de la copropiedad (Lovelock y Wirtz, 2009).

Esta actividad incluye la gestión de recursos financieros, la gestión de servicios especializados, el mantenimiento preventivo de la infraestructura y la atención directa a los residentes. Se requiere organizarse y funcionar eficientemente para convivir y dar valor al patrimonio inmobiliario.

A menudo, en este sector, sobre todo en organizaciones emergentes, se presenta la problemática de la ausencia de un plan estratégico formal y de procesos no

estructurados. En ausencia del direccionamiento técnico, la empresa no logra posicionarse, lo que afecta negativamente la calidad de la prestación y lo vuelve poco competitivo (Salvador, 2021, p. 71).

Organización 1000House EC tiene la dificultad de continuar abriéndose paso ante una economía muy competitiva donde tiene que hacer frente a grandes referentes que tienen muchos años en el sector. En este escenario, la transparencia en la gestión, la eficiencia en los procesos y la construcción de vínculos de confianza con los copropietarios se constituyen como factores determinantes para su desarrollo y sostenibilidad institucional.

1.2.4.4 Filosofía empresarial: misión, visión y valores.

La filosofía de la empresa es la guía que define su identidad y su dirección estratégica. Según Salvador (2021), la filosofía es la declaración de la unidad de negocio sobre la forma en que actuará para permanecer en el mercado, expresada a través de su misión, visión y valores (p. 72). En este sentido, la misión representa la razón de ser de la empresa y su función social (Salvador, 2021, p. 74), mientras que la visión es una declaración clara del futuro deseado que proporciona una imagen inspiradora de lo que la organización aspira a ser (Terán et al., 2023, p. 56). Finalmente, los valores son los principios y creencias que guían el comportamiento y las decisiones de los integrantes de la entidad (Terán et al., 2023, p. 251).

1.2.4.5 Propuesta de valor.

La propuesta de valor es un concepto esencial en la estrategia que describe los beneficios que los clientes obtienen al utilizar los servicios de una organización. De acuerdo con Terán et al. (2023), se define como una declaración de los beneficios tangibles que los clientes perciben y es la razón primordial por la que recurren a una empresa en lugar de a otra (p. 23). En el sector de servicios, esta propuesta debe satisfacer

deseos y necesidades específicas a un precio razonable, buscando que el valor percibido exceda los costos económicos y el esfuerzo invertido por el usuario (Salvador, 2021, p. 87).

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Descripción detallada de la metodología utilizada para la investigación y justificación de la elección de la metodología.

2.1 Tipo de investigación

La presente investigación se basa en un diseño no experimental debido a que se observarán los fenómenos en su ambiente natural sin manipular variables, con corte transversal ya que la recolección de datos se realiza en un solo momento del tiempo con el fin de describir el estado actual de la organización.

En lo que respecta al alcance de la investigación, se utiliza un nivel exploratorio y descriptivo.

El nivel exploratorio se justifica debido a que busca un primer acercamiento a la gestión de servicios en zonas periurbanas que tienen dinámicas de crecimiento acelerado y se dispone de información poco sistematizada con limitaciones. En este sentido, Serrano y Durán (2020) señalan que para la selección de casos en contextos urbanos complejos se recurre a análisis exploratorios en la periferia con el fin de identificar subcentros y dinámicas territoriales emergentes (p. 254). Con los procesos de expansión y transformación constantes de sectores como Cumbayá y Tumbaco, caracterizados por la aparición de centralidades nuevas y concentración de servicios, este enfoque resulta pertinente para este estudio al permitir indagar en factores clave del entorno competitivo

que aún no han sido suficientemente estudiados en relación con el posicionamiento estratégico para empresas administradoras.

El nivel descriptivo se sustenta en lo expuesto por Salvador (2021), quien establece que la investigación descriptiva tiene como propósito resumir la situación actual de una organización y su entorno mediante la recopilación de datos relevantes, con el fin de comprender su contexto y características básicas. Por lo que este enfoque permite que el estudio describa minuciosamente la gestión operativa y comercial de 1000House EC para conseguir identificar con mayor precisión las brechas de posicionamiento.

Estos tipos de investigación utilizados permiten, como señala Salvador (2021), conducir entrevistas y observaciones para “determinar hallazgos que servirán de insumos para la toma de decisiones” estratégicas (p. 2). Asegurando que el diseño permite que la información recolectada se transforme en un diagnóstico riguroso que sustente el plan de planificación estratégica propuesto.

2.2 Enfoque

La presente investigación desarrolla un enfoque cualitativo orientado a la comprensión profunda de las subjetividades y dinámicas que definen al sector de la administración de condominios en Quito, a diferencia de los métodos puramente estadísticos, este enfoque explora los significados que los actores asignan a sus experiencias en el servicio. En este sentido, Lovelock y Wirtz (2009) señalan que la comprensión del comportamiento del consumidor es una parte fundamental del marketing, porque permite entender la razón por la cual los clientes utilizan los servicios y cómo se desarrolla la decisión de elección a los proveedores que compiten en el mercado. Para lo cual la investigación se centrará en la recolección de datos no numéricos,

tales como opiniones, necesidades y expectativas de los miembros de las juntas directivas de diferentes condominios y edificios.

Este enfoque se justifica por la naturaleza del problema de posicionamiento de 1000House EC donde la validación del cliente constituye un factor determinante en su elección. Al respecto, Chiavenato (2017) sostiene que el valor ofrecido al mercado debe ser validado de manera constante por el consumidor, con la finalidad de realizar los ajustes que sean necesarios en función de sus necesidades y expectativas. A continuación se describe brevemente las técnicas:

Entrevistas semiestructuradas: Dirigidas a los expertos inmobiliarios y representantes de las juntas directivas con la finalidad de captar los criterios de decisión y percepciones individuales sobre la gestión actual.

Focus group: Realizados con tomadores de decisiones en los valles de Quito para identificar puntos de consenso y discrepancia en la prestación del servicio.

Revisión documental: Análisis de registros y contratos de la empresa para contrastar la realidad operativa interna con las demandas externas.

2.3 Variables

Las variables de la presente investigación se desprenden directamente de la problemática previa identificada en 1000House EC donde la ausencia de un direccionamiento técnico limita su crecimiento frente a competidores ya consolidados en su mercado, para efectos de este estudio se han identificado las siguientes variables principales:

Variable independiente: Planificación estratégica

Se define como el proceso clave de gestión orientado a “definir el rumbo de la organización mediante el establecimiento de objetivos, estrategias y acciones a largo plazo” (Chiavenato, 2017, p. vii). Esta variable constituye la herramienta técnica central que se diseñará para mitigar la toma de decisiones reactiva identificada en la empresa. De acuerdo con Armijo (2011), la planificación estratégica permite a la organización adecuarse a los cambios del entorno para lograr la “mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios” (p. 15).

Variable dependiente: Competitividad y posicionamiento empresarial

Esta variable compuesta representa el resultado esperado tras la implementación del plan estratégico.

Competitividad: Se entiende como la capacidad de la organización para “distinguirse en el mercado a través de la generación de valor y la administración eficiente de sus recursos” (Chiavenato, 2017, p. 6). Para el caso de 1000House EC, la competitividad se encuentra vinculada con la optimización de sus procesos internos y la capacidad de la empresa para ofrecer resultados superiores en comparación con sus competidores.

Posicionamiento: Constituye el “lugar distintivo que ocupa una organización y sus ofertas en la mente de los clientes meta en relación con las alternativas de la competencia” (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 192). El estudio busca fortalecer esta variable mediante la consolidación de un vínculo basado en la confianza y la transparencia con los copropietarios en los edificios y conjuntos.

Estas variables se relacionan desde una perspectiva de causalidad estratégica, el problema central de la empresa radica en su déficit de su planificación estratégica (variable independiente), lo cual ha derivado en el estancamiento de su competitividad y

en un posicionamiento limitado dentro del sector de administración de condominios en Quito. Como advierte Salvador (2021), realizar una planificación inadecuada o carecer de ella conlleva riesgos críticos que se traducen en un “desempeño inferior de la unidad de negocio” (p. 71). Por lo que la intervención sobre la variable independiente constituye una condición necesaria para potenciar el desarrollo de las variables dependientes establecidas.

2.4 Indicadores

Tabla 1

Indicadores

Variable	Indicador	Técnica	Instrum ento	Ítems / Preguntas guía
Planificación estratégica	Existencia de planificación	de Entrevista	Guía de entrevista	¿La empresa cuenta con algún tipo de planificación estratégica formal? Describa.
	Definición de objetivos	de Entrevista	Guía de entrevista	¿Cómo se establecen los objetivos dentro de la empresa?
	Toma de decisiones	Entrevista	Guía de entrevista	¿Cómo se toman las decisiones en la empresa? ¿Son planificadas o reactivas?
	Análisis del entorno	Entrevista	Guía de entrevista	¿La empresa analiza el mercado o a la competencia antes de tomar

				decisiones? ¿Cómo lo hace?
	Estrategias comerciales	Entrevista	Guía de entrevista	¿Qué estrategias utiliza la empresa para captar y mantener clientes?
	Organización interna	Entrevista	Guía de entrevista	¿Cómo se estructuran los procesos internos de la empresa?
Competitividad	Calidad del servicio	Entrevista / Grupo focal	Guía de entrevista / Guía de grupo focal	¿Cómo evalúa la calidad del servicio brindado por la empresa?
	Eficiencia operativa	Entrevista	Guía de entrevista	¿Considera que los procesos de la empresa son eficientes? ¿Por qué?
	Diferenciación	Entrevista / Grupo focal	Guía	¿Qué aspectos diferencian a esta empresa de otras administradoras?
	Valor percibido	Grupo focal	Guía de grupo focal	¿El servicio que ofrece la empresa cumple con sus expectativas? ¿Por qué?
	Capacidad de respuesta	Entrevista / Grupo focal	Guía	¿La empresa responde de manera oportuna a sus requerimientos?

Posicionamiento	Reconocimiento de marca	Grupo focal	Guía de grupo focal	¿Ha escuchado sobre la empresa 1000House EC? ¿Dónde?
	Confianza	Entrevista / Grupo focal	Guía	¿Qué nivel de confianza le genera la empresa?
	Imagen percibida	Entrevista	Guía de entrevista	¿Cómo describiría la imagen de la empresa en el mercado?
	Reputación	Grupo focal	Guía de grupo focal	¿Qué opiniones ha escuchado sobre la empresa?
	Relación con el cliente	Entrevista / Grupo focal	Guía	¿Cómo describiría la relación de la empresa con sus clientes?

2.5 Población

La población está conformada por los actores que se encuentran directamente vinculados al proceso de toma de decisiones en la contratación de los servicios de administración de condominios en la ciudad de Quito, con un mayor énfasis en zonas de expansión periurbana como Cumbayá y Tumbaco. Se consideran principalmente a los miembros de las juntas directivas de edificios y conjuntos residenciales, quienes desempeñan un rol clave para la selección, evaluación y continuidad de las empresas administradoras en sus comunidades.

Dentro de la población se incluye a representantes y personal estratégico de la empresa 1000House EC con la finalidad de analizar la gestión interna, los procesos

operativos y las estrategias comerciales implementadas actualmente, integrando una visión tanto desde la perspectiva del cliente como desde la organización.

La elección de esta población se alinea de manera directa con el problema de investigación ya que el posicionamiento de la empresa depende en gran medida de la percepción, experiencia y criterios de decisión de estos grupos, así como de la capacidad interna que tenga la empresa para poder responder a dichas exigencias.

2.6 Muestra

En concordancia con la investigación, la muestra seleccionada se desarrollará adaptándola al enfoque cualitativo adoptado, el cual prioriza la profundidad del análisis sobre la amplitud de la población estudiada. Por lo que no se busca la generalización estadística de los resultados, sino la comprensión más a detalle de las percepciones, experiencias y criterios de decisión de los actores clave que se encuentran vinculados al problema de investigación.

La muestra tendrá un conjunto reducido de informantes clave, seleccionados en función de su conocimiento, experiencia y participación directa en la gestión, operación o evaluación de los servicios de administración de condominios.

En particular, se consideran los siguientes actores:

- El gerente de 1000House EC quien constituye una unidad de análisis única y permite profundizar en la planificación estratégica, la gestión interna y los procesos para la toma de decisiones de la empresa.
- Miembros de juntas directivas de condominios clientes de 1000House EC quienes intervienen directamente en la contratación, evaluación y permanencia del servicio aportando información relevante sobre la

percepción como clientes, la calidad del servicio y el posicionamiento de la empresa.

- Personal operativo del condominio, específicamente el guardia de seguridad debido a su interacción constante con residentes y su conocimiento del funcionamiento cotidiano, que aporta a una visión directa sobre la operación del servicio, los problemas recurrentes y la dinámica de la gestión administrativa.
- Representante de una empresa proveedora de la empresa, específicamente dedicada a las soluciones tecnológicas para la administración de condominios (Habitando), cuya participación da paso a identificar las tendencias del sector, oportunidades de mejora e incorporación de herramientas que fortalezcan la competitividad de 1000House EC.

Se estima la realización de 5 entrevistas en profundidad, número que responde directamente al criterio de saturación teórica propio de los estudios cualitativos, el cual se alcanza cuando la información recolectada comienza a presentar patrones recurrentes sin generar nuevos aportes que se significativos para tener en cuenta en el análisis, lo que adecuado para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado, equilibrando el análisis interno de la organización con percepción externa del mercado.

Para complementar se incorporará la técnica de grupo focal dirigida a condóminos (propietarios o residentes), con el fin de tener información mediante la exploración de percepciones, experiencias y expectativas generales del servicio de administración para el usuario final, aportando con una visión más colectiva del mercado.

2.7 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico de tipo intencional o por juicio, este método consiste en la selección deliberada de participantes que poseen características específicas y relevantes para el estudio, que se ve necesario por el enfoque de la investigación.

Se han seleccionado actores que intervienen directamente en la toma de decisiones relacionadas con la contratación de servicios de administración de condominios, tales como miembros de juntas directivas y representantes de la empresa, la elección de estos participantes responde a la necesidad de obtener información cualitativa profunda y pertinente, más que información que sea representativa en términos estadísticos.

Se emplea un criterio de conveniencia en función de la accesibilidad a los participantes y la viabilidad de contacto, especialmente en el caso de clientes y residentes de conjuntos habitacionales, estos criterios combinados permiten optimizar el proceso de recolección de información, asegurando la pertinencia y calidad de los datos obtenidos.

2.8 Técnicas

Se emplearán técnicas cualitativas que permitan comprender en profundidad las percepciones, experiencias y dinámicas relacionadas con la gestión estratégica y el posicionamiento de la empresa en el mercado de administración de condominios.

La primera técnica será una entrevista en profundidad dirigida tanto a un representante de 1000House EC como a miembros de juntas directivas y administradores de condominios. Se busca obtener información sobre los procesos internos de la empresa, la toma de decisiones estratégicas y las percepciones del mercado respecto a la calidad del servicio, la competitividad y el posicionamiento.

Las entrevistas serán semiestructuradas, a partir de las cuales se orientará la conversación a partir de temas definidos, pero sin limitar la posibilidad de profundizar en otros aspectos emergentes, situación fundamental para captar información relevante que no siempre se puede prever en el diseño inicial de esta.

Con el fin de completar el levantamiento de información, se utilizará la técnica de observación directa para detectar elementos referidos a la gestión operativa de la empresa, la interacción con los clientes y cómo se llevan a cabo los procesos en contextos diarios reales. Esta técnica permitirá contrastar la información obtenida en las entrevistas con la práctica observable, ayudando a fortalecer la validez del análisis.

La observación se realizará de forma no participante con enfoque en el registro de comportamientos, dinámicas de trabajo y elementos del servicio que inciden en la percepción del cliente.

2.9 Instrumentos

2.9.1 Formato de Entrevista (Ver Anexo 6.1; pg. 51)

La entrevista se estructuró desde un enfoque cualitativo para comprender con profundidad las percepciones, experiencias, criterios de decisión y dinámicas de gestión de los actores clave vinculados al servicio de administración de condominios; mediante la aplicación de preguntas abiertas, organizadas en bloques temáticos, el instrumento permitió explorar aspectos como la planificación estratégica, la gestión operativa, la calidad del servicio, la relación con los clientes, los problemas recurrentes y los factores que inciden en la competitividad y posicionamiento de la empresa.

Este instrumento fue diseñado de manera diferenciada para el perfil de los informantes, incluyendo al gerente de 1000House EC, miembros de juntas directivas de

condominios clientes, personal operativo (guardia de seguridad) y un representante de una empresa proveedora de soluciones tecnológicas, lo que permitió obtener información específica desde distintas perspectivas del fenómeno de estudio.

La entrevista se estructuró de manera amplia lo que permitió establecer una buena comunicación con los participantes. Asimismo, la aplicación del instrumento facilitó una comunicación sana que permitió la obtención de información contextualizada que contribuye al diagnóstico interno y externo de la empresa. Cabe destacar que dicho instrumento fue revisado y validado por expertos previo a su aplicación para garantizar la coherencia metodológica y la pertinencia de las preguntas, así como la profundidad del abordaje cualitativo del estudio.

2.9.2 Formato de Focus Group (Ver Anexo 6.2; pg. 57)

El grupo focal se diseñó como un instrumento cualitativo orientado a conocer las percepciones, experiencias y nivel de satisfacción de los condóminos respecto del servicio de administración de condominios. A través del trabajo en grupo e intercambio de opiniones, los participantes dan sus opiniones a partir de una guía estructurada por preguntas abiertas y secuenciales. Permite, además, el análisis de: la experiencia general con el servicio, la calidad percibida, problemas más frecuentes, nivel de confianza, valor del servicio y expectativas hacia las empresas administradoras.

Este instrumento fue aplicado a un grupo de condóminos (propietario o residente) que habitan en conjuntos o edificios con administración, lo cual permitió obtener una visión masiva del mercado, permitiendo detectar percepciones comunes, opiniones opuestas y comportamientos que permiten abordar el análisis del posicionamiento del servicio.

La dinámica del grupo focal propició la generación de información rica, dado que activó la discusión y reflexión entre participantes. Esto permitió abordar aspectos subjetivos muy difíciles de obtener con técnicas individuales. Cabe mencionar que la guía fue revisada y validada por expertos, lo que aseguró el esclarecimiento, coherencia y pertinencia de las preguntas respecto a los objetivos de la investigación.

2.10 Procedimiento de aplicación

En el actual estudio, la implementación de los instrumentos se llevó a cabo a través de fases que se ajustan con el enfoque cualitativo adoptado y los objetivos que se plantearon.

En una primera instancia, se realizó el diseño de los instrumentos de recolección de datos, las guías de entrevista semiestructurada, el formato de grupo focal en función a las variables de estudio y los objetivos de la investigación; dichos instrumentos fueron estructurados en bloques temáticos, lo que permitió abordar todo lo relacionado a la gestión interna, percepción del servicio, experiencia del cliente y dinámicas del sector. Estos instrumentos fueron objeto de revisión y validación por parte de expertos, garantizando así su lógica, pertinencia y claridad.

En la segunda fase se lleva a cabo el trabajo de campo, que incluye la aplicación de entrevistas a informantes clave (gerente de 1000House EC; miembros de juntas directivas de condominios clientes; personal operativo (guardia de seguridad); representante de empresa proveedora de soluciones tecnológicas (Habitando), entre 4 y 6 entrevistas. Las charlas se llevaron a cabo en la ciudad de Quito, realizando este presencial o virtual dependiendo de la capacidad de los participantes, en el periodo establecido para la recolección de datos. Como complemento se organizó un grupo focal

con 5 a 7 condóminos (propietario o residentes), que permitió obtener una opinión colectiva respecto a la percepción y experiencia del servicio de administración.

En la tercera fase, se procedió a la organización y sistematización de la información recolectada, mediante la transcripción de las entrevistas y del grupo focal, así como la clasificación de los datos en función de categorías de análisis previamente definidas, relacionadas con las variables del estudio, tales como planificación estratégica, competitividad y posicionamiento.

En la cuarta fase, se desarrolló el análisis e interpretación de los resultados, a través de un enfoque cualitativo basado en la identificación de patrones, similitudes, diferencias y tendencias en las respuestas obtenidas, lo que permitió construir un diagnóstico integral del estado actual de la empresa y su entorno.

En la quinta fase, se procedió a la formulación de la propuesta de planificación estratégica sustentada en los hallazgos obtenidos durante el proceso investigativo, con el propósito de mejorar la competitividad y posicionamiento de 1000House EC en el mercado de administración de condominios.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

3.1 Análisis de datos de los instrumentos aplicados.

3.1.1 Análisis de las entrevistas aplicadas a actores clave de la gestión condominal.

Para la recolección de información mediante entrevistas semiestructuradas, se seleccionaron cinco actores clave vinculados directamente a la gestión condominal. En primer lugar, se entrevistó a Indira Córdova, gerente y fundadora de Milhouse, empresa con más de 25 años de experiencia en administración de condominios. Posteriormente, se recogieron los testimonios de Jaime Andrés López y Enrique Medina, presidente y tesorero, respectivamente, de la junta directiva de la urbanización Villa Andaluz, quienes cuentan con 7 y 5 años en sus cargos. Asimismo, se entrevistó a Esteban Vivar, director de marketing de Habitando, plataforma tecnológica especializada en la digitalización de la gestión condominal con presencia en 13 países. Finalmente, se incluyó la perspectiva del personal operativo a través de la entrevista a Juan Carlos, guardia de seguridad con 13 años de experiencia en el condominio. La diversidad de perfiles seleccionados permitió obtener una visión integral del fenómeno estudiado desde distintas perspectivas: directiva, operativa, clientelar y tecnológica.

Finalizada la recolección de información, se procedió a sistematizar los principales hallazgos obtenidos mediante los instrumentos aplicados. Para una mejor comprensión del análisis, las preguntas se agruparon en los siguientes tópicos:

Planificación estratégica y gestión organizacional

Concerniente al tema de la planificación estratégica, la información que se fue recolectando permitió identificar que 1000House EC se encuentra en un periodo de crecimiento en el que muchas de sus actividades se llevan a cabo en base a experiencia

acumulada en la administración de condominios y en la resolución de las necesidades cotidianas de sus clientes.

A través de la entrevista, se encontró que la organización tiene claridad sobre los procesos que se deben llevar a cabo en los temas de compras, mantenimiento, atención a residentes y finanzas, pero que no cuentan con un documento que concatene los mismos y se articule a un sistema de planificación organizacional.

También se identificó una preocupación por cómo continuar con el modelo que tiene esta empresa, el cual es una atención personalizada, pese al crecimiento que se proyecta. La información analizada indica que la necesidad de formalizar procedimientos y contar con una planificación más estructurada no responde sólo a un mecanismo de control administrativo. La idea es que ello ayude a preservar la calidad del servicio, optimizar tiempos de gestión y continuar ampliando la operación, manteniendo la cercanía con los clientes.

Calidad del servicio y atención al cliente

En lo que respecta a la calidad del servicio, los encuestados coincidieron en que uno de los aspectos más valorados dentro de la administración de condominios es el atender las necesidades y requerimientos de los residentes. Según los participantes, dar respuestas a tiempo, monitorear las solicitudes que presenten y tener la solución certeza de los problemas, son factores que garantizan la satisfacción de los clientes y el buen funcionamiento de las comunidades que administran. En este sentido, se puede evidenciar que la calidad del servicio no solo es la ejecución de las tareas administrativas, sino también la posibilidad de dar un acompañamiento permanente y generar confianza en el trabajo que se ejecuta.

Los entrevistados destacaron que la atención personalizada del servicio es un factor diferenciador en el sector. Un trato más cercano con las comunidades, el conocimiento de las particularidades de cada condominio y la disposición a tratar casos específicos son características que aportan a la buena percepción del servicio. La administración que se involucra, que escucha lo que los usuarios tienen para decir y que demuestra interés por la solución de los problemas que afectan la convivencia y bienestar de los residentes, el que se mantenga presente entre los usuarios.

Comunicación y relaciones con los clientes

En referencia a la comunicación y los vínculos con los clientes, las centrales afirman que la comunicación continua entre dirección y residentes es una pieza esencial para el correcto funcionamiento de la gestión condo. Los participantes señalaron que la comunicación permite coordinar actividades, seguir requerimientos, difundir información y atender situaciones que requieran respuesta de forma inmediata. Aparentemente, los clientes sintieron mayor tranquilidad sobre su compra cuando recibieron notificaciones constantes, haciendo sentir que estaban depositando confianza en una plataforma que responde.

Por otro lado, los resultados se refieren a la comunicación como un factor esencial en la gestión de conflictos y para una adecuada convivencia en las comunidades residenciales. Los informantes emanaron coincidiendo en que muchos de los conflictos que surgen entre los residentes pueden ser solucionados a través del diálogo, mediaciones y búsqueda de consenso. En este contexto, la capacidad de escuchar, orientar y mantener canales de comunicación abiertos fue identificada como una habilidad indispensable para quienes desempeñan funciones relacionadas con la administración de condominios, ya que permite prevenir conflictos mayores y fortalecer las relaciones entre la administración y los usuarios del servicio.

Procesos operativos y eficiencia administrativa

En lo que concierne a los procesos de operación, las entrevistas permitieron ver que la gestión diaria de la empresa involucra muchísimas actividades relacionadas a la supervisión de los mantenimientos, control financiero, seguimiento a los proveedores, revisión de documentos, coordinación con personal de Seguridad y respuesta a requerimientos de Residentes. La organización utiliza herramientas tecnológicas para centralizar la información económica-financiera, controlar ingresos y gastos, gestionar reservas de áreas comunales y tener un registro digital de las operaciones. .

Sin embargo, también se obtiene del análisis que una parte importante de la operación continúa demandando una intervención directa y constante por parte de la administración. Actividades como la búsqueda de proveedores, realización de comparativos, supervisión técnica, seguimiento de mantenimientos y control de registros operativos se llevan un tiempo importante, lo que hace necesario que se optimicen y tecnifiquen algunos procesos. En este sentido, se detectó que uno de los principales desafíos operativos es estructurar procedimientos que permitan distribuir de forma más eficiente las actividades y reducir la carga administrativa a la que ha conducido el crecimiento de la empresa.

Digitalización e innovación tecnológica

En lo que respecta a la digitalización e innovación tecnológica, los informantes hicieron notar que la implementación de herramientas técnicas se ha convertido en un elemento cada vez más relevante dentro de la administración de edificios. Participantes mencionaron que las plataformas digitales permiten mejorar el control de la información financiera, el acceso a reportes, la comunicación con residentes y la transparencia a la gestión administrativa. En este sentido, la tecnología se ve como un recurso que

contribuye a generar confianza en los clientes que reciben una oferta de información ordenada y disponible oportunamente.

Del mismo modo, se percibe una buena opinión por parte de los encuestados de las soluciones de automatización de las actividades operativas y despacho de la carga administrativa por gestión. Los y las entrevistados/as consideran que la digitalización es no sólo una herramienta para optimizar la eficiencia de los procesos actuales, sino una alternativa para responder a las crecientes exigencias del sector y facilitar el crecimiento sostenible de las organizaciones dedicadas a la administración de condominios. De este modo, la innovación tecnológica es entendida como un elemento que agrega valor tanto a la gestión interna como a la experiencia de los clientes.

Manejo de conflictos y convivencia comunitaria

En el tema de conflictos y convivencia, los entrevistados coinciden en que una parte importante del manejo condominal se relaciona a la administración de las relaciones entre residentes y al manejo de situaciones que puedan afectar la paz social de las comunidades. Entre las principales problemáticas que se originan entre los consorcistas se destacan aquellos desacuerdos que surgen con el incumplimiento de las reglas internas, uso de espacios comunes, tenencia de mascotas, cocheras y otras situaciones propias de un consorcio.

Los propuestos aseguran que la actuación de la administración, que requiere de la comunicación y de mediación, así como de seguimiento está solución a los conflictos. Más que hacer cumplir reglamentos, los encuestados estiman que la función de la administración consiste en dar mecanismos a la comunidad para llegar a acuerdos y mantener buenas relaciones entre los residentes. En este sentido, la habilidad para escuchar a los actores, orientar las decisiones y promover las normas de convivencia fue

visto como una de las claves para lograr una convivencia organizada y contribuir al bienestar de la comunidad.

Posicionamiento y percepción del servicio

En referencia al servicio, los entrevistados señalaron de forma constante que la empresa es reconocida mayormente por la inmediatez en su respuesta, la atención personal y el trato cercano con cada comunidad administrada. Se manifestó en las entrevistas que la disponibilidad sin falta ante cualquier inconveniente fue muy bien valorado, a la vez que la posibilidad de presentarse en el sitio, resulta muy importante, inicialmente, diferentes atributos que se señalaron como lo más representativo del servicio. Lo que más refuerza una percepción de un servicio que coordina y está presente es la comunicación fluida y la atención oportuna ante cualquier novedad. Internamente, este modelo de trato cercano y conocimiento profundo de cada comunidad es considerado el principal diferencial de la empresa respecto a su competencia.

De igual manera, los participantes mencionaron que la transparencia de gestión y el poder de resolver conflictos con diferentes tipos de residentes permiten generar credibilidad, así como confianza en los clientes. Se destacó que la variable que determinó la contratación de la empresa no fue el precio, sino la claridad y humanidad que evidenció frente a otras propuestas que se habían estado evaluando y desde el primer contacto. Las marcas son un tipo de arte visual que puede encontrarse en la industria y en la utilización del nombre de una empresa. Es un símbolo, diseño o incorporación que sean fáciles de identificar por los consumidores.

Oportunidades de mejora

En cuanto a las oportunidades de mejora, los entrevistados coincidieron en que es necesaria optimizar la gestión administrativa a través de la formalización de procesos y

procedimientos en la organización interna. Se admitió que, aunque la operación tiene amplia experiencia, al no haber documentación, no se puede medir tiempos ni optimizar actividades ni escalar el modelo cuando crezca la cartera de clientes. Esta percepción se complementa con la observación de que a veces hay atrasos en ciertos trabajos provocados por la alta carga operativa. Sin resultar un inconveniente serio para el servicio, representa un ítem puntual de mejora en priorización y seguimiento.

Los participantes estimaron que la implementación de herramientas tecnológicas es clave para ayudar a mejorar la eficiencia organizacional y facilitar el crecimiento. Sin afectar la calidad del servicio. Las compañías que mantienen procesos manuales tienen un techo de crecimiento difícil de superar y la digitalización no solo reduce la morosidad y mejora la trazabilidad financiera, sino que además despliega tiempo operativo para captar nuevos clientes. En este sentido, hay una percepción bastante optimista hacia la consolidación de mecanismos que permitan tener una gestión más ordenada, eficiente y sostenible en el tiempo.

3.1.2 Resultados y análisis del focus group a condóminos

El grupo focal fue aplicado a condóminos residentes de conjuntos habitacionales con administración en la ciudad de Quito, con el propósito de identificar las percepciones, experiencias y expectativas de los usuarios finales respecto al servicio de administración de condominios. A continuación, se presentan los resultados obtenidos y su respectivo análisis, organizados en función de los temas abordados durante la sesión.

3.1.2.1 Resultados. Resultados del grupo focal aplicado a condóminos.

Tabla 2

Resultados obtenidos en el focus group

Pregunta / Temática	Percepciones y respuestas identificadas
Experiencia general viviendo en un condominio con administración	Los participantes coincidieron en que vivir en un condominio con administración genera una mayor sensación de orden, seguridad y respaldo frente a imprevistos, en comparación con conjuntos sin este servicio. Se valoró positivamente la existencia de normas de convivencia, el mantenimiento de áreas comunes y la presencia de personal de seguridad. Sin embargo, se reconoció que la calidad de la experiencia depende en gran medida de la capacidad de respuesta del administrador y del nivel de organización con que se conduce la gestión diaria.
Aspectos que funcionan bien	Se destacaron como elementos positivos la comunicación directa con la administración, la atención ante emergencias y el mantenimiento de instalaciones y áreas comunes. Los participantes resaltaron que cuando existe un canal de comunicación claro y accesible, los problemas se resuelven con mayor rapidez y se genera un ambiente de mayor confianza entre residentes y administradora. También se valoró la aplicación del reglamento interno como mecanismo para mantener el orden dentro del conjunto.
Aspectos que generan molestia o inconformidad	Las principales inconformidades señaladas se relacionaron con el manejo inadecuado de mascotas por parte de algunos propietarios, la falta de seguimiento a solicitudes pendientes y las demoras en la resolución de problemas de infraestructura. Se mencionó con especial énfasis la falta de transparencia en el uso de los recursos económicos del condominio como una fuente recurrente de malestar, ya que muchos residentes desconocen en qué se gastan las alícuotas que pagan mensualmente.
Percepción general de la administración	Los participantes describieron la administración como un servicio necesario pero que no siempre cumple con las expectativas prometidas. Se identificó una brecha entre lo que se ofrece al momento de contratar y lo que se ejecuta en la práctica diaria, especialmente en lo relacionado con la rendición de cuentas y la organización de procesos. Asimismo, muchas administradoras operan de manera reactiva, atendiendo los inconvenientes cuando ya se produjo la escalación de problema.

Cumplimiento de lo prometido	Los participantes presentaron una percepción mixta. Aunque reconocieron que en general se cumplen las tareas mínimas, señalaron que cosas como la transparencia financiera, la atención personalizada y el seguimiento a compromisos en particular no se sostienen en el tiempo. Esta situación hace parecer a los residentes que el gobierno se conforme con lo mínimo y no busca ninguna mejora.
Problemas más comunes con la administración	Los problemas más mencionados fueron el manejo de mascotas (incluido el ruido por ladridos, no recoger las heces y circular sin correa por áreas comunes), el mal uso de los estacionamientos de visitas y los conflictos por la convivencia de los vecinos. Además, las fallas en el sistema de cámaras de seguridad en horas nocturnas estaría generando una creciente preocupación de los habitantes, en un contexto donde la inseguridad en conjuntos residenciales de Quito se ha incrementado notoriamente en los últimos años.
Respuesta de la administración ante problemas	Los participantes valoraron positivamente cuando la administración actúa de forma rápida y aplica el reglamento interno de manera progresiva y equitativa, comunicando los resultados a los afectados. Sin embargo, se indicó que en algunos casos la respuesta se percibe como tardía o inconsistente, especialmente cuando los problemas involucran a propietarios con mayor antigüedad o influencia dentro del condominio. Se destacó que la claridad en el proceso sancionatorio (con llamados de atención graduales hasta llegar a multas formales) es un elemento que genera confianza cuando se aplica correctamente.
Confianza en el manejo financiero	Este fue uno de los puntos de mayor sensibilidad entre los participantes. Se expresó que la confianza en la gestión financiera depende directamente del nivel de transparencia con que la administración presenta los estados de cuenta, los gastos realizados y los saldos disponibles. Quienes dijeron recibir información financiera de forma regular y detallada están más satisfechos que quienes la reciben de forma esporádica o poco clara y tienen reservas importantes. La falta de trazabilidad en el uso de dinero es uno de los principales motivos por los que cambian de administradora los condominios. Esto genera desconfianza, aun sin contar con irregularidades comprobadas.

Percepción sobre el valor del servicio	Un alto porcentaje de los encuestados consideró que el servicio bien vale la pena siempre que haya una gestión. Se observó que la obligación de pagar alcuotas (Ley de Propiedad Horizontal) está justificada cuando se constatan resultados concretos en relación al mantenimiento, la seguridad y la resolución de conflictos. Pero, es decir, cuando el administrador no rinde cuentas de la forma clara que requiere ni demuestra en qué se invierten los recursos recaudados, pierde legitimidad.
Imagen general de las empresas administradoras	La evaluación general que se tiene en la plaza de las empresas administradoras fue un poco crítica. Los participantes reconocieron la relevancia del servicio, aunque en el sector predominan prácticas poco profesionales, ausencia de procesos formales y gestión principalmente reactiva. Se valoró muy positivamente a aquellas firmas que demuestren tener experiencia comprobada, contacto y cercanía con la comunidad y uso de herramientas modernas para la gestión. En cambio, las que operan de forma 100% manual, registrando todo en cuadernos o en planillas.
Atributos que generarían confianza en una administradora	Los participantes señalaron como atributos claves: el informe de la situación financiera de los consorcios; la prontitud de respuesta a cualquier novedad; el conocimiento técnico del administrador; la comunicación constante y el trato respetuoso con todos los vecinos sin distinción. También se puso de manifiesto que, en la actualidad, es imprescindible contar con sistemas digitales que permitan consultar información del condominio de manera autónoma, realizar reservas de áreas comunes y efectuar pagos en línea, que son señales claras de profesionalismo y modernidad.
Elementos que generarían desconfianza	Se mencionaron como factores que generan desconfianza la falta de rendiciones de cuentas periódicas, la administración discrecional del dinero, sin respaldo documental, la falta de respuestas con oportunidad ante las solicitudes, así como la aplicación desigual del reglamento interno. Se señala como una situación que merece alguna atención que la administración opera de manera completamente manual y no dispone de ningún respaldo digital lo que dificulta la trazabilidad de los procesos y provoca incertidumbre respecto a la información que existe.

Expectativas hacia una administración ideal	Los participantes identificaron una administración ideal como aquella que combina la eficiencia en la gestión con el trato humano; que informa de forma proactiva sobre el estado financiero y técnico del condominio; que aplica el reglamento con criterio y equidad y que utiliza canales ágiles y accesibles. También se mostró el deseo de una administración que prevenga los problemas antes de que se agraven (sobre todo en materia de seguridad y mantenimiento prevención) y que ayude a construir un sentido verdadero de comunidad entre los vecinos, más allá de la administración operativa del complejo.
--	--

3.1.2.2 Análisis. A partir de los resultados del grupo focal durante el desarrollo de esta investigación se pudo observar que existen algunos patrones que son relevantes, se los agrupa en torno a tres ejes. Estos ejes son la percepción del servicio, la confianza en la gestión, y por último, las expectativas.

En primer lugar, se observa que los condóminos aprecian enormemente la disponibilidad, la rapidez de respuesta y la comunicación como tres elementos que son determinantes en la calidad de un servicio. Sin embargo, es común que haya una mala coordinación en los primeros momentos de su contratación. Y también en la posterior gestión, sobre todo en lo que respecta a: seguimiento de pedidos; rendición de cuenta; y aplicación del reglamento interno. La existencia de esta brecha resulta en una percepción de conformismo en la gestión, que no implica romper con la administradora, pero que sin embargo impacta en la insatisfacción y en la deserción futura.

En segundo lugar, la confianza en la gestión de las finanzas es uno de los temas más delicados para los actores. Los resultados sugieren que el principal factor que determina el nivel de confianza de los residentes en la administración es la transparencia en la presentación de estados de cuenta, así como de gastos e ingresos. En este sentido, resalta que la falta de trazabilidad financiera no solo genera una sensación de

desconfianza, sino que se encuentra entre los motivos más habituales por los que los condominios deciden cambiar de empresa administradora, aun sin irregularidades. Este hallazgo es relevante para 1000House EC, que propone un modelo de gestión personalizado y comunicación directa, lo que supone una ventaja competitiva que debe ir acompañada de mecanismos formales de transparencia financiera.

En tercer lugar, los participantes coincidieron en que los problemas de convivencia más comunes: la tenencia de mascotas, la ocupación indebida de parqueos y los fallas en los sistemas de seguridad, no son simplemente percibidos como problemas operativos, sino como un reflejo del nivel de organización y autoridad de la administradora. En este contexto, los residentes son capaces de identificar que si la empresa cumple con la normativa interna de forma constante y uniforme esto se presenta como un atributo diferenciador clave. Esto es así porque les comunica la seriedad y profesionalismo de la empresa.

Finalmente, el análisis concluye que los condóminos tienen una imagen moderadamente crítica del sector en general, pero se muestran abiertos a administradoras que sean eficientes en la operación, pero a la vez humanas, que utilicen herramientas digitales y tengan comunicación proactiva. Se trata precisamente del perfil que tiene actualmente 1000House EC en el mercado. Una oportunidad concreta para fortalecer su posicionamiento si logra formalizar sus procesos y aumentar su visibilidad en el mercado.

4. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

4.1 Perfil de la empresa

1000House EC es un proveedor de servicios ecuatoriano, que se encuentra en la administración integral de condominios y conjuntos residenciales. Está ubicada en Cumbayá, en el Distrito metropolitano de Quito. 1000House EC ha sido fundada por una profesional con más de 25 años en el rubro de administración de empresas. Es una empresa que está iniciando, pues lleva en el mercado aproximadamente tres años. En este tiempo ha cogido fuerza a través de la administración de dos propiedades, las cuales en conjunto cuentan con más de 150 unidades habitacionales situadas en los valles periurbanos de Quito.

El modelo de gestión de 1000House EC se fundamenta la atención personalizada, transparencia en el manejo financiero y capacidad de respuesta ante la comunidad que pertenece. Los servicios abarcan las dimensiones financieras, administrativas, de mantenimiento y de seguridad, cubriendo de forma integral las operativas que requiera cada propiedad. Esta transición hacia un modelo de gestión formal también responde a la necesidad de fortalecer la capacidad financiera de la empresa para sostener su crecimiento. A medida que aumenta la cartera de clientes, la administración requiere procesos estandarizados que permitan controlar de manera eficiente los recursos, planificar inversiones, optimizar costos operativos y generar información confiable para la toma de decisiones. En este sentido, la planificación estratégica no solo contribuye a mejorar la organización interna, sino que constituye una herramienta indispensable para asegurar la escalabilidad financiera y el crecimiento sostenible de 1000House EC en un mercado cada vez más competitivo.

4.2 Diagnóstico estratégico preliminar

El diagnóstico estratégico constituye el punto de partida para la formulación del plan, al integrar el análisis de las capacidades internas de la organización con las condiciones del entorno en el que opera. Su propósito es identificar la situación actual de 1000House EC de manera rigurosa, proporcionando los insumos necesarios para la toma de decisiones estratégicas informadas (Chiavenato, 2017, p. 4).

4.2.1 Análisis interno

4.2.1.1 Cadena de Valor.

La Cadena de Valor, propuesta por Porter y desarrollada para el contexto de servicios por Salvador (2021), permite descomponer las actividades de la organización para identificar en cuáles se genera valor real para el cliente y en cuáles existen oportunidades de mejora (p. 44). En el caso de 1000House EC, el análisis revela lo siguiente:

Actividades primarias

Gestión operativa del servicio. Constituye el núcleo del modelo de negocio. Abarca la supervisión de mantenimientos, el control de personal de seguridad, el seguimiento a proveedores y la atención directa a requerimientos de residentes. Es aquí donde la empresa genera su mayor valor percibido: la capacidad de respuesta inmediata y la presencia activa dentro de cada comunidad son reconocidas por los clientes como su principal diferenciador frente a la competencia.

Gestión financiera y administrativa. Comprende el control de ingresos y egresos, la elaboración de presupuestos, el cobro de alícuotas y la rendición de cuentas a las juntas directivas. La empresa utiliza herramientas tecnológicas para el registro financiero; sin

embargo, la presentación de información no sigue un formato estandarizado, lo que en ciertos momentos genera percepción de opacidad entre los condóminos, siendo la transparencia financiera el principal factor de fidelización o abandono en este sector.

Marketing y captación de clientes. Esta es la actividad con mayor brecha de desarrollo. La compañía carece de estrategias de posicionamiento formal y canales estructurados de captación. Hasta ahora, su crecimiento ha ido con referencia directa, lo cual limita drásticamente el tamaño de su cartera.

Relación con el cliente y posventa. La empresa destaca por mantener una comunicación directa y permanente con las juntas directivas y residentes. La confianza que se genera en la gestión de conflictos, la mediación entre vecinos y la permanencia constante es de difícil reproducción para competidores más estandarizados.

Actividades de apoyo

Infraestructura organizacional. La estructura es totalmente individual. La gerente general es la que asume toda la responsabilidad estratégica, operativa y financiera lo que genera eficiencia al corto plazo, pero crea un cuello de botella crítico ante el crecimiento.

Gestión tecnológica. Se utilizan plataformas digitales para el control financiero y la comunicación con residentes; no obstante, la empresa no ha incorporado un sistema específico de gestión condominal como el que ofrece el proveedor regional Habitando, presente en 13 países, siendo esta una diferencia competitiva con la administración más consolidada.

Gestión de proveedores. La búsqueda, evaluación y contratación de proveedores se realiza manual y caso a caso, no hay contratos de exclusividad ni alianzas estratégicas, lo que consume un tiempo operativo importante, además que no permite obtener condiciones preferenciales de precio o calidad.

Gestión del conocimiento. La gerencia general es la única que cuenta con experiencia acumulada en administración y no está plasmado en manuales, protocolos y procedimientos escritos. Esto genera un riesgo operativo en caso de cualquier eventualidad y un obstáculo real para la capacitación de nuevos colaboradores futuros.

En pocas palabras, el análisis de la Cadena de Valor demuestra que 1000House EC genera valor en la operación del servicio y la relación con el cliente; no obstante, se evidencian brechas en las actividades de apoyo y en la captación de nuevos mercados. De acuerdo con Salvador (2021), una estrategia se puede considerar efectiva basada en la eficaz optimización de las fortalezas internas, y por el trabajo en el desarrollo de las capacidades en donde no se posee ventaja sostenible (p. 37).

4.2.1.2 Matriz VRIO.

La EBR permite determinar si los recursos y capacidades de una organización son una fuente de ventaja competitiva sostenible. Esta evaluación ha sido operacionalizada a través del modelo VRIO. Un recurso se considera dotado de una ventaja si se trata de un recurso que es Valioso, Raro e Inimitable y dispone de una organización capaz de aprovisionarse de él (Salvador, 2021, p. 40). El próximo paso es el análisis aplicado a los recursos clave de 1000House EC:

Tabla 3

Matriz VRIO

Recurso	/	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación
Capacidad						competitiva
Experiencia de la gerente general en administración	Sí	Sí	Parcialmente	No		Ventaja competitiva temporal

Reputación basada en confianza y cercanía	Sí	Sí	Sí	Parcialmente	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de respuesta inmediata	Sí	Sí	Parcialmente	No	Ventaja competitiva temporal
Gestión directa de conflictos comunitarios	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sostenible (no explotada)
Uso de herramientas tecnológicas básicas	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Procesos operativos documentados	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Canales formales de captación de clientes	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Red de proveedores formalizada	No	No	No	No	Desventaja competitiva

El análisis revela que los recursos más valiosos de 1000House EC son intangibles y relacionales. Específicamente, su reputación construida y su capacidad de gestionar comunidades de forma directa. Estos atributos son inimitables porque están ligados a recorridos personales, vínculos de confianza y un conocimiento tácito acumulado, que no puede ser desarrollado por otros, aunque posean más recursos financieros o tecnológicos (Andrade & Becerra, 2026, p. 202). El modelo VRIO muestra, no obstante, que ninguno de estos recursos está organizado de modo sistemático y deliberado para ser explotado estratégicamente.

Esta situación no obedece a deficiencias en la gestión de la empresa, sino a que el conocimiento, la experiencia y los procedimientos se encuentran concentrados en la gerente general y se transmiten principalmente a través de la práctica diaria, sin haber sido documentados ni estandarizados.

Al tratarse de una estructura organizacional unipersonal, el conocimiento permanece como un activo tácito, lo que dificulta su replicabilidad, limita la escalabilidad de las operaciones y aumenta la dependencia de una sola persona para el funcionamiento de la organización. En consecuencia, la empresa enfrenta dificultades para transformar estas ventajas competitivas en resultados sostenibles de crecimiento y posicionamiento, lo que justifica la necesidad de documentar procesos y formalizar su modelo de gestión como parte de la propuesta estratégica.

4.2.2 Análisis externo

4.2.2.1 Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es una técnica que nos permite estudiar los factores del macroentorno que inciden, directa o indirectamente, en la operación y las proyecciones de 1000House EC en la actualidad. Salvador (2021) menciona que además se hace

necesario el conocimiento del entorno externo para anticiparse a los cambios, así como para disminuir la incertidumbre y poder conducir las decisiones estratégicas de la organización a escenarios favorables (p. 107).

Factor político

En el año 2025, Ecuador pasó por un proceso electoral que tuvo como resultado la reelección del gobierno en funciones, cuyo eje programático central ha sido la seguridad ciudadana y la estabilidad institucional (Agenda Estado de Derecho, 2026). Como resultado de lo anterior, se genera un clima político de continuidad regulatoria del sector privado. Introducción de la Ley de Propiedad Horizontal y su Reglamento General que regula los deberes del administrador en la materia en especial como la rendición de cuentas anualmente a la Asamblea de propietarios y la elaboración de presupuesto y el libro de contabilidades (Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto No. 1229). Este marco es tanto un requerimiento de cumplimiento para 1000House EC así como una ventaja competitiva frente a administradores informales.

Factor económico

El Banco Mundial proyecta un repunte del PIB ecuatoriano de 2,3% en 2025, tras una contracción del 2,0% registrada en 2024, impulsado por la reducción de la incertidumbre política, la mejora en el suministro energético y la disminución de riesgos fiscales. En este escenario, la inflación anual a noviembre 2025 fue de 1,05%, con un aumento del 8,6% en ventas locales interanuales entre enero y octubre 2025 y una caída del riesgo país de 1.908 puntos en abril a 498 puntos en diciembre del mismo año. Según los expertos de Colliers, una firma internacional de bienes raíces, la estabilidad macroeconómica de Ecuador se refleja en la construcción. En este sentido, el Gobierno ha promulgado leyes para fomentar el desarrollo de proyectos inmobiliarios. Esto sería

positivo para el sector que ha crecido entre un 4% y un 5%. En el año 2025, por el metro cuadrado en Quito aumentó hasta USD 1.222. Esto representa un crecimiento acumulado en 2025 de 2,9%. El Valle de Cumbayá fue la parroquia más cara de la capital ecuatoriana. Aquí el precio por metro cuadrado es de USD 1.772. Y, el Valle de Tumbaco. El movimiento del mercado residencial de alto valor en la zona de operación 1000House EC es una oportunidad del tipo que permite captación de nuevos contratos.

Factor social

La crisis de seguridad pública que atraviesa Ecuador en los últimos años ha generado un cambio profundo en las preferencias residenciales de la población urbana de ingresos medios y altos. Los homicidios aumentaron un 430% entre el primer semestre de 2019 y 2024, registrándose 3.036 homicidios en ese período, aunque con una reducción del 16% respecto al año anterior. Esta situación ha incrementado significativamente la demanda de vivienda en conjuntos cerrados y condominios con seguridad privada, lo que amplía el mercado potencial de administradoras especializadas como 1000House EC. Adicionalmente, el focus group realizado en el marco de esta investigación evidenció que los residentes de conjuntos administrados valoran especialmente la transparencia financiera, la capacidad de respuesta ante imprevistos y la aplicación equitativa del reglamento interno como atributos determinantes en la elección y permanencia con un administrador. Estos hallazgos coinciden con lo que Lovelock y Wirtz (2009), refiriéndose a la confianza en la calidad del servicio, que es más relevante en sectores donde el cliente delega a otro un poder patrimonial y de convivencia (p. 406).

Factor tecnológico

La digitalización del sector de servicios en Ecuador avanza rápidamente. El porcentaje de pequeñas y medianas empresas de Ecuador que tenían previsto invertir en

digitalización para el año 2024 fue 91% según un estudio de 2023. En el ámbito particular de gestión de condominios, ya existen plataformas especializadas de PropTech como Habitando, que operan en 13 países de América Latina. En una misma plataforma se puede realizar la gestión financiera, comunicarse con los residentes y controlar el mantenimiento. El uso de herramientas tecnológicas basadas en inteligencia artificial, big data y plataformas digitales que revolucionarán el sector inmobiliario en 2025 será una oportunidad concreta para 1000House EC. Esta oportunidad, que permitirá profesionalizar el trabajo de 1000House EC, reducir los tiempos de respuesta y generar mayor confianza a los clientes mediante reportes digitales en tiempo real.

Factor ecológico

La tendencia que seguro verá un crecimiento a partir del 2025 es la alta demanda de propiedades que cuenten con tecnologías verdes y prácticas de construcción sostenible. Especialmente en el caso de los residenciales de los valles de Cumbayá y Tumbaco. Una administradora de condominios puede incorporar criterios de gestión sostenible en los proyectos que administran: gestión eficiente de residuos, optimización de consumo energético en las áreas comunes y proveedores de mantenimiento que tengan prácticas responsables. Estas intervenciones, además de ser ambientalmente valoradas, se convierten en atributos diferenciadores ante comunidades residenciales de perfil socioeconómico medio-alto, cada vez más sensibles a principios de diseño sustentable.

Factor legal

El marco legal aplicable a 1000House EC es la Ley de Propiedad Horizontal y su Reglamento General que determinan exactamente las funciones del administrador: rendir cuentas periódicamente, presentar los presupuestos anuales, contratar seguros de responsabilidad civil y gestionar el fondo de reserva común (Reglamento General de la

Ley de Propiedad Horizontal, Decreto no. 1229). El acatamiento estricto de estas obligaciones no solamente protege a la sociedad frente a potenciales contingencias legales, sino que se transforma en un argumento de valor para aquellos propietarios que buscan elevar la seguridad jurídica en la administración de su patrimonio. Al mismo tiempo, la normativa tributaria del SRI y las obligaciones laborales de los colaboradores contratados por las comunidades administradas son materias de gestión que requieren actualización y conocimiento técnicos y constituye una barrera de entrada que favorece a las administradoras formalmente establecidas sobre la competencia informal.

En otras palabras, según el análisis PESTEL, el macroentorno es favorable en general para el crecimiento de 1000House EC: el mercado inmobiliario en su zona de operación está en expansión, la macroeconomía es relativamente estable, el contexto social incrementa la demanda de seguridad residencial y el entorno tecnológico que habilita concretas posibilidades de profesionalización. Las principales amenazas que enfrentamos son la creciente inseguridad ciudadana, la competencia de administradoras que desarrollan procesos tecnológicos más avanzados, y los riesgos legales que genera una gestión sin procesos formalmente establecidos.

4.2.2.2 Cinco Fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter facilita la evaluación de la atracción competitiva del sector en que opera una organización, ya que permite identificar las presiones que condicionan la rentabilidad y las palancas que se pueden usar estratégicamente (Salvador, 2021, p. 115). En este sentido, se analiza el modelo para la administración de condominios y conjunto residencial en los valles de Cumbayá y Tumbaco.

Fuerza 1: Rivalidad entre competidores existentes — Alta

El sector de manejo de condominios en los valles periurbanos de Quito está actuando en competencia activa y es heterogéneo. Las empresas identificadas como competidoras son en su mayoría empresas especializadas con trayectoria, como Condominios Ecuador, que opera en Quito, Cumbayá y Tumbaco, y que ofrece servicios integrales de administración con equipos multidisciplinares en áreas de contabilidad, asesoría legal, seguridad y mantenimiento (Condominios Ecuador, 2024); MyConcierge, que ofrece servicios de gestión profesional de comunidades residenciales que contribuyen a mejorar la calidad de vida y a aumentar la valorización patrimonial (MyConcierge, s.f.) y Gestora S.A, entre otras. y Metro Cuadrado, siendo esta última, línea de negocio complementaria a su operación inmobiliaria principal, que tiene presencia documentada en los valles de Cumbayá, Tumbaco y Los Chillos (Universidad San Francisco de Quito [USFQ], s.f). Esto hace que también participen personas naturales, informalmente, que prestan servicio de administración en el mercado, compitiendo principalmente en precio. La competencia se torna más fuerte porque los servicios que brindan son muy parecidos en su forma. Por ello, la diferenciación se da en atributos intangibles como confianza, transparencia y capacidad de respuesta y son precisamente los atributos en donde 1000House EC es más fuerte.

Fuerza 2: Amenaza de nuevos entrantes — Media-alta

No parece difícil para una nueva empresa entrar en el sector. Iniciar operaciones no requiere una fuerte inversión de capital, la normativa no exige la obligatoriedad de contar con un profesional certificado como administrador, el conocimiento del negocio puede adquirirse con cierta rapidez. El Censo 2022 señala que Cumbayá cuenta con más de 41.000 habitantes y que sus ingresos familiares son casi el doble que el promedio del Distrito Metropolitano, lo que hace que los valles de Cumbayá y Tumbaco sean un mercado atractivo para nuevos entrantes. No obstante, la reputación acumulada y las

relaciones de confianza con las juntas directivas funcionan como barreras informales que protegen a las administradoras con trayectoria. Para 1000House EC es necesario consolidar su posicionamiento antes de la llegada de nuevos competidores con más recursos tecnológicos o financieros.

Fuerza 3: Poder de negociación de los clientes — Alto

Los clientes de 1000House EC son los Consejos y Asambleas de Propietarios de cada comunidad que se encuentran bajo su administración, quienes harán uso de su facultad en virtud del Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal (Decreto No. 1229), de nombrar y revocar en cualquier momento al administrador, en el lugar y forma que determine la decisión de asamblea. La capacidad formal influye de modo constante en la calidad del servicio prestado. Los resultados del focus group realizado en el marco de esta investigación evidencian que la transparencia financiera es el principal factor de cambio de administradora, seguido de capacidad de respuesta y aplicación equitativa de reglamento interno. Adicionalmente, como clientes pueden comparar precios y negociar entre proveedores, los honorarios de administración en el caso de Ecuador están dentro de un rango del 6% al 10% de los ingresos brutos de la propiedad. Este notable poder de clientes refuerza la necesidad de lealtad entregando de forma consistente el valor percibido.

Asimismo, la implementación de la plataforma tecnológica Habitando representa una oportunidad para fortalecer la relación de largo plazo con los clientes. Más allá de optimizar la gestión administrativa y financiera, la plataforma centraliza la información del condominio, facilita la comunicación entre residentes y administración, permite el acceso permanente a reportes financieros y brinda herramientas de autogestión para los copropietarios. Estas funcionalidades incrementan el valor percibido del servicio y generan mayores costos de cambio para las comunidades, ya que migrar hacia otra

administradora implicaría transferir información, adaptar nuevamente los procesos de gestión y prescindir de una herramienta tecnológica ya incorporada en la operación cotidiana del condominio. En consecuencia, la digitalización no solo fortalece la eficiencia operativa de 1000House EC, sino que también contribuye a incrementar la fidelización de los clientes y a reducir el riesgo de rotación frente a la alta capacidad de negociación que caracteriza al sector.

Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores — Medio

Los principales proveedores de 1000House EC son empresas y personas naturales que prestan servicios de mantenimiento, seguridad, limpieza y jardinería a las comunidades administradas. La empresa no cuenta con contratos marco ni alianzas formalizadas. Consecuentemente, esto provoca que no siempre cuente con el mejor precio, disponibilidad y calidad de servicio. Por lo tanto, podría afectar su agilidad ante imprevistos. No obstante, la oferta de estos proveedores en Quito es bastante amplia y sustituible, lo que ocasiona la moderación de su poder. La constitución de una red de proveedores calificados y con condiciones preferenciales se presenta como una oportunidad de mejora operativa concreta de la empresa.

Fuerza 5: Amenaza de productos o servicios sustitutos — Media

El principal sustituto a la contratación de una administradora externa es la autogestión. Esto es, el encargo de un copropietario como administrador voluntario por parte de la comunidad. Una modalidad que se da en comunidades con recursos limitados, pero que además tiene limitaciones evidentes en tiempo, conocimiento técnico-legal y continuidad. Conforme los complejos residenciales se amplían en su tamaño y complejidad, la autogestión se torna inviable y la contratación de una administradora profesional se torna necesaria. En el segmento de mercado donde 1000House EC se

desarrolla, estas propiedades cuentan con un perfil medio alto, los cuales están en los valles de Quito. En este sentido, la amenaza de sustitución que existe es moderada y además tiende a disminuir a medida que la demanda de los residentes para la gestión profesional aumenta.

Tabla 4

Síntesis de las Cinco Fuerzas

Fuerza		Intensidad	Implicación para 1000House EC
Rivalidad	entre	Alta	Diferenciación en confianza y respuesta como ventaja clave
Amenaza de nuevos entrantes		Media-alta	Urgencia de consolidar reputación y procesos antes del ingreso de nuevos actores
Poder de los clientes		Alto	Fidelización mediante transparencia y calidad de servicio consistente
Poder de los proveedores		Medio	Formalizar red de proveedores para reducir variabilidad operativa
Amenaza de sustitutos		Media	Enfocarse en segmentos de mayor complejidad donde la autogestión no es viable

El análisis sobre las Cinco Fuerzas hace manifiesto que el sector es realmente atractivo por el crecimiento del mercado residencial en la zona, pero le pide a 1000House EC un posicionamiento y diferenciación clara, así como formalizar procesos que le permitan sostenerse y crecer en medio de competencia activa y un cliente con alto poder de decisión. De acuerdo con Andrade y Becerra (2026), las empresas de servicios que no estructuran sus procesos internos corren el riesgo de perder posicionamiento frente a otras mejor organizadas, independientemente de la calidad o no de su servicio (p. 201).

4.2.3 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de síntesis estratégica que reúne los resultados del análisis interno y externo que permiten determinar las estrategias más apropiadas en función de la situación actual de la organización. Como señala Salvador (2021), su valor no reside únicamente en el inventario de factores, sino en el cruce estratégico entre ellos para definir acciones concretas que protejan las fortalezas, corrijan las debilidades, aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas (p. 120).

Tabla 5

Factores internos y externos identificados

	Factores positivos	Factores negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
	F1. Reputación sólida basada en confianza y trato personalizado	D1. Estructura unipersonal sin capacidad de escala
	F2. Capacidad de respuesta inmediata ante requerimientos	D2. Ausencia de procesos operativos documentados
	F3. Experiencia de la gerente general en administración	D3. Sin estrategia formal de captación de clientes
	F4. Gestión directa y efectiva de conflictos comunitarios	D4. Ausencia de sistema tecnológico especializado de gestión
	F5. Transparencia en el manejo financiero	D5. Dependencia total del conocimiento tácito de la gerente
Externos	Oportunidades	Amenazas

O1. Crecimiento sostenido del mercado residencial en Cumbayá y Tumbaco	A1. Competidores consolidados con mayor infraestructura y tecnología
O2. Alta demanda de conjuntos cerrados por inseguridad ciudadana	A2. Competencia informal de personas naturales que operan por precio
O3. Disponibilidad de plataformas tecnológicas especializadas en gestión condominal	A3. Alto poder de decisión de los clientes para cambiar de administradora
O4. Marco legal que favorece a administradoras formales frente a la informalidad	A4. Riesgo operativo por concentración de funciones en una sola persona
O5. Tendencia hacia la profesionalización del servicio en el segmento medio-alto	A5. Ingreso potencial de nuevos competidores atraídos por el crecimiento del mercado

Cruce estratégico FODA

El mayor valor analítico de la Matriz FODA radica en el cruce entre sus cuadrantes, que permite derivar estrategias específicas orientadas a resultados concretos (Chiavenato, 2017, p. 84).

Estrategias FO — Fortalezas + Oportunidades (ofensivas):

- Aprovechar la reputación y el trato personalizado (F1, F2) para captar nuevos contratos en urbanizaciones y condominios de reciente construcción en los valles (O1, O2), posicionando a 1000House EC como la alternativa local de mayor confianza frente a empresas más grandes pero menos cercanas.

- Utilizar la transparencia financiera demostrada (F5) como argumento diferenciador en un mercado donde este atributo es la principal causa de cambio de administradora, apalancándose en la tendencia hacia la profesionalización del segmento (O5).

Estrategias DO — Debilidades + Oportunidades (de mejora):

- Adoptar una plataforma tecnológica especializada de gestión condominal (O3) para superar la ausencia de sistemas digitales (D4) y formalizar la presentación de información financiera y operativa a los clientes.
- Documentar los procesos operativos clave (D2) aprovechando la disponibilidad de marcos metodológicos de planificación estratégica (O5) para reducir la dependencia del conocimiento tácito y preparar a la empresa para el crecimiento.

Estrategias FA — Fortalezas + Amenazas (defensivas):

- Consolidar la fidelización de los clientes actuales mediante la entrega consistente de los atributos que distinguen a 1000House EC (F1, F2, F4), reduciendo el riesgo de rotación ante la presión de competidores con mayor infraestructura (A1, A3).
- Fortalecer el cumplimiento normativo como argumento de posicionamiento (F5) frente a administradores informales que no operan bajo el marco de la Ley de Propiedad Horizontal (A2).

Estrategias DA — Debilidades + Amenazas (de supervivencia):

- Diseñar un plan de incorporación gradual de colaboradores que reduzca la concentración de funciones en una sola persona (D1, D5) y mitigue el riesgo operativo ante eventualidades (A4).

- Desarrollar canales formales de captación de clientes (D3) para no depender exclusivamente de referencias, anticipando el posible ingreso de nuevos competidores al mercado (A5).

El diagnóstico estratégico de 1000House EC muestra que la distancia entre sus logros actuales y sus objetivos futuros se encuentra saturada de potencial. Sin embargo, el diagnóstico también ha mostrado unas brechas internas que le limitan a 1000House EC crecer de manera sostenida. El cruce estratégico del FODA define con precisión las prioridades de intervención que estructuran la propuesta estratégica desarrollada en los apartados siguientes, en coherencia con lo planteado por Terán et al. (2023), quienes sostienen que la planificación estratégica en empresas de servicios debe partir de un diagnóstico riguroso para que las decisiones respondan a la realidad organizacional y no a supuestos abstractos (p. 45).

4.3 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico define el marco de identidad y rumbo de la organización, estableciendo la razón de ser, el estado futuro deseado, los principios que guían el comportamiento institucional y los objetivos concretos que orientan la acción. Para Salvador (2021), este componente es el punto de partida de toda planificación estratégica, pues sin una identidad clara y compartida, las estrategias carecen de coherencia y dirección (p. 71).

4.3.1 Misión

Brindar servicios de administración integral de condominios y conjuntos residenciales en los valles de Cumbayá y Tumbaco, gestionando con transparencia,

responsabilidad e integridad los recursos de cada comunidad, para garantizar tranquilidad y valor a sus propietarios.

4.3.2 Visión

Para 2030, ser la empresa de administración condominal más confiable y reconocida en los valles de Cumbayá y Tumbaco, distinguida por la calidad de su servicio, la solidez de sus procesos y el uso de tecnología al servicio de cada comunidad.

4.3.3 Valores corporativos

Los valores corporativos constituyen los principios éticos que guían el comportamiento de 1000House EC y definen la manera en que la empresa se relaciona con sus clientes, proveedores y la comunidad en general (Chiavenato, 2017, p. 76).

- **Transparencia:** Toda gestión financiera y operativa se comunica de forma clara, oportuna y verificable, sin omisiones ni ambigüedades.
- **Integridad:** Actuamos con honestidad y coherencia en cada decisión, anteponiendo el bienestar de las comunidades que administramos sobre cualquier otro interés.
- **Confianza:** La relación con cada cliente se construye sobre el cumplimiento consistente de los compromisos adquiridos y el manejo responsable del patrimonio que se nos delega.
- **Cercanía:** Mantenemos una comunicación directa y humana con residentes y juntas directivas, respondiendo con prontitud a cada requerimiento.
- **Profesionalismo:** Actuamos con rigor técnico y conocimiento actualizado de la normativa vigente, elevando permanentemente los estándares de nuestra gestión.

- **Compromiso social:** Reconocemos que administrar una comunidad implica una responsabilidad con las personas y su calidad de vida, más allá de la dimensión operativa del servicio.

4.3.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se formulan bajo criterios SMART, lo que garantiza que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido, evitando abstracciones que no puedan traducirse en acciones concretas (Salvador, 2021, p. 85).

- **OE1 — Crecimiento comercial:** Ampliar la cartera de propiedades administradas de 2 a 5 contratos activos antes de mediados de 2027, mediante una estrategia estructurada de posicionamiento y captación en los valles de Cumbayá y Tumbaco.
- **OE2 — Formalización operativa:** Documentar y estandarizar los procesos administrativos, financieros y operativos clave de la empresa antes del cierre de 2026, reduciendo la dependencia del conocimiento tácito y habilitando la escalabilidad del modelo de gestión.
- **OE3 — Digitalización:** Implementar una plataforma tecnológica especializada de gestión condominal durante el segundo semestre de 2026, que permita automatizar reportes financieros, comunicación con residentes y seguimiento de requerimientos.
- **OE4 — Posicionamiento:** Consolidar la presencia digital y reputacional de 1000House EC en los valles de Cumbayá y Tumbaco antes de mediados de 2027, alcanzando un índice de satisfacción del cliente superior al 85% medido mediante encuestas semestrales.

- **OE5 — Sostenibilidad organizacional:** Incorporar al menos un colaborador de apoyo administrativo antes del primer trimestre de 2027, como primer paso hacia una estructura que reduzca el riesgo operativo derivado de la gestión unipersonal.

4.4 Formulación estratégica

La formulación estratégica convierte el análisis y el enfoque en decisiones concretas sobre cómo competir, cómo llegar al cliente y cómo crear valor permanentemente. Según Salvador (2021), en esta etapa ya se definió el camino que tomará la organización para conseguir sus objetivos. Las decisiones de posicionamiento, marketing, competitividad y propuesta de valor se integran en un sistema (Salvador, 2021, p. 130).

4.4.1 Estrategias de posicionamiento

Se adoptará una estrategia de posicionamiento sobre todo por diferenciación por confianza y calidad de servicio; orientado al segmento de conjuntos residenciales y condominios de perfil medio-alto de los valles de Cumbayá y Tumbaco. El core message que se proponen utilizar para el posicionamiento está basado en tres atributos que son consistentemente valorados en sus entrevistas y en el focus group realizado en esta investigación, tanto por los consumidores actuales como por los potenciales: transparencia en el manejo de los recursos, respuesta inmediata y trato cercano y personalizado.

Este posicionamiento al que apostamos es diferente al que ofrecen empresas más grandes cuyos modelos estandarizados provocan lejanía por el tamaño y competencia informal que no ofrece la fortaleza técnica y legal de una gestión profesional. Como

indican Andrade y Becerra (2026), el posicionamiento efectivo en las empresas de servicios no puede hacerse bajo argumentos genéricos, sino a partir de algo más concreto y verificable, que se puede vivir en cada contacto (p. 203).

4.4.2 Estrategias de marketing

El modelo de las 8 Ps del marketing de servicios propuesto por Lovelock y Wirtz (2009) se aplica para el desarrollo de las estrategias de marketing. Este modelo amplía el enfoque clásico del marketing mix incorporando las dimensiones propias de organizaciones orientadas al servicio (p. 22).

- **Producto (servicio):** El equipo 1000House EC se encarga de realizar la administración de condominios, conjuntos residenciales y mucho más. Su servicio central está orientado a la administración de condominios y conjuntos residenciales. Esta administración incluye la parte financiera, operativa, mantenimiento, personal y convivencia de los conjuntos residenciales. Se propone estructurar el servicio en paquetes claramente definidos, según el tamaño y complejidad de cada propiedad. Además, ofrecemos como servicio complementario la emisión de reportes digitales periódicos y la asesoría en cumplimiento normativo (Ley Propiedad Horizontal – Reglamento General de la Ley Propiedad Horizontal, Decreto No. 1229).

- **Precio:** Se creará un plan de honorarios que consistirá en un porcentaje de los ingresos brutos de la propiedad. Los honorarios de administración en el Ecuador son entre 6% y 10% sobre los ingresos brutos de la propiedad, según Contabilidad de Servicios (2024). Estos márgenes dependen de la cantidad de unidades habitacionales y del alcance de los servicios. La estrategia de precios de 1000House EC se ubicará en la parte media alta de esta banda, reforzando así su posicionamiento de diferenciación, trabajando de que la empresa no compite en precio, sino en valor superior que entrega.

- **Plaza (distribución):** El servicio se hace directamente en cada inmueble administrado, sin intermediación. La captación de nuevos clientes se realizará mediante la presencia digital en redes sociales y a través de alianzas con constructoras y promotoras inmobiliarias de los valles, que es el canal más eficiente de acceso a conjuntos residenciales de reciente entrega. Trivo (2025) identificó que el comprador del Cumbayá y Tumbaco tienen mayor disposición a pagar y concedido a la oferta por experiencias de calidad (por ejemplo, con ambientes naturales) y su proceso de decisión de contratación es realizado a partir de recomendaciones digitales y de referencias directas.

- **Promoción:** La estrategia de comunicación incluirá dos ejes complementarios. Una estrategia de comunicación, de las cuales una de ellas es la gestión de redes sociales con contenido de valor de junta y propietario, que posicione a 1000House EC como referente del conocimiento en administración condominal de los valles. El segundo es el reforzamiento del programa de referencia de clientes actuales formalizando incentivos para que las comunidades que se sientan complacidas promuevan activamente los servicios de la empresa. Ambos ejes responden a lo que Lovelock y Wirtz (2009) toman como comunicación integrada de servicios, la cual articula los mensajes de la empresa con la experiencia real del cliente para construir reputación de manera sostenida (p. 178).

- **Procesos:** Se procederá con el diseño y la documentación de los procesos clave de la operación: incorporación de nuevos clientes; gestión de requerimientos; rendición de cuentas del mes; cierre ejercicio. La homogeneización de estos procesos asegurará una similar experiencia del cliente sin importar el volumen de propiedades administradas. La documentación de procesos de empresas prestadoras de servicio es condición necesaria para escalar sin mermar calidad, agrega Terán et al (2023, p. 45).

- **Personal:** La responsabilidad de la calidad del servicio recae en la gerente general actualmente. La propuesta contempla la incorporación paulatina de un administrativo que apoye en las tareas operativas, para que el director se dedique al management y el relacionamiento con clientes. Según Chiavenato (2017), en las empresas de servicios, el personal en sí mismo es un componente del producto que está involucrado en la interacción con el consumidor. Por lo tanto, el proceso de selección y formación deberá adecuarse a los valores de la compañía y a sus estándares.

- **Planta física y evidencia:** Debido a que el servicio se presta en las propias instalaciones de cada comunidad donde se recibe atención. La evidencia física será reportes financieros profesionalmente presentados, comunicaciones digitales con identidad visual consistente y presencia en plataformas tecnológicas con un aspecto sólido y moderno. Lovelock y Wirtz (2009) observan que en los servicios en los que la intangibilidad de los mismos es elevada, los elementos tangibles que rodean la prestación funcionan como señales de calidad decisivas para el cliente (p. 290).

- **Productividad y calidad:** Se usará un sistema de medición de la satisfacción del cliente basado en encuestas semestrales que retroalimentarán un ciclo de revisión de procesos internos. El indicador meta es alcanzar un índice del 85% o más de satisfacción, acorde con el OE4 establecidos en su direccionamiento estratégico.

4.4.3 Estrategias de competitividad

La estrategia competitiva de 1000House EC se basa en la diferenciación enfocada, la cual según define Porter; es la conjunción entre la selección de un segmento concreto de mercado y la que brinda un servicio, percibido por el cliente como superior en atributos que valoran y por el que están dispuesto a pagar un precio diferencial (Salvador, 2021, p. 140). En la práctica, significa el rechazo expreso a la competencia por precio y el enfoque

en el segmento de conjuntos residenciales medianos de perfil medio alto en los valles de Cumbayá y Tumbaco donde hay una mayor demanda por una gestión más profesional, transparente y cercana y una menor oferta de los actuales competidores.

Esta selección aprovecha los hallazgos del análisis interno, que destaca que los recursos más sólidos de la empresa son intangibles y relacionales; y los resultados del análisis externo, que concluyen que el atributo más escaso y más valorado en el sector es la transparencia y la confianza.

3.4.4 Estrategias de digitalización

La digitalización es una palanca estratégica y transversal para 1000House EC, que busca profesionalizar la operación, aumentar la transparencia a los clientes y permitir crecer sin aumentar proporcionalmente el costo operacional. A juicio de Chiavenato (2017), la utilización de la tecnología en estos procesos ambientales permite disminuir variabilidad en la calidad del servicio y liberar capacidad humana para actividades de mayor valor estratégico (p. 198).

La empresa tiene ya la plataforma Habitando en operación, que centraliza la gestión de cobros, comunicación con vecinos y seguimiento de reclamos. La estrategia propone aprovechar su uso mediante el suministro de reportes financieros periódicos de acceso permanente para la junta directiva y hacer de la plataforma el principal canal de transparencia de la administradora hacia el cliente, en respuesta del resultado clave del focus group que halló la visibilidad de dicho tipo de información como el principal factor de confianza en una administradora. Se plantea incorporar un software contable en la nube y que cuente con la aprobación del SRI que permita separar la contabilidad de la actividad que realiza 1000House EC del manejo financiero de cada propiedad. Logrando

que los registros que se generen sean trazables y auditable, logrando dar una mayor credibilidad ante los clientes actuales y potenciales.

4.4.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor de 1000House EC se define como:

"Administración condominal profesional, cercana y transparente para comunidades residenciales de los valles de Quito que buscan tranquilidad, orden y confianza en la gestión de su patrimonio común."

Esta propuesta integra tres dimensiones que Lovelock y Wirtz (2009) identifican como determinantes en la percepción de valor en servicios: la calidad técnica del servicio entregado, la calidad de la experiencia en la interacción con el proveedor y la confianza generada por la consistencia entre lo prometido y lo ejecutado (p. 406). Para 1000House EC, los tres componentes están presentes como fortalezas reales, verificadas tanto por los clientes actuales en las entrevistas como por los participantes del focus group, y constituyen la base sobre la cual se construye toda la formulación estratégica de esta propuesta.

4.5 Modelo de gestión administrativa y financiera

El modelo de gestión administrativa y financiera establece la estructura organizacional, los procesos, los indicadores y las herramientas de control que permitirán a 1000House EC operar con mayor eficiencia, reducir su vulnerabilidad operativa y generar información oportuna para la toma de decisiones. Como señala Chiavenato (2017), la gestión administrativa integra las funciones de planificación, organización, dirección y control en un sistema coherente que permite a la organización alcanzar sus objetivos de manera sistemática y medible (p. 22).

4.5.1 Estructura organizacional

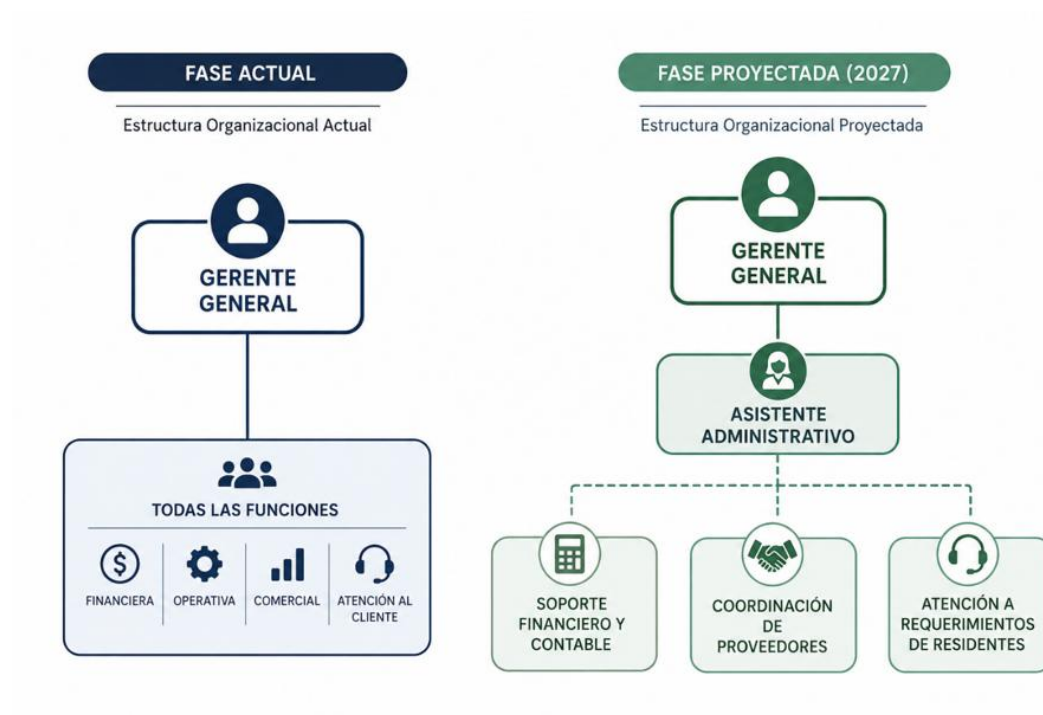
Entre 1000 House y su cliente hay una relación de proximidad que se pone de manifiesto en un incremento del trabajo a largo plazo en el que ambas partes son socios de destino. En ese sentido, la más adecuada es una estructura funcional sencilla que permite claridad en las funciones y responsabilidades sin incurrir en costos administrativos que la empresa aún no puede sostener (Chiavenato, 2017, p. 184).

El plan considera varias etapas o fases. En esta etapa la empresa trabaja bajo la figura unipersonal por cuanto Gerente General asume las funciones de dirección estratégica, gestión financiera, atención al cliente y coordinación operativa. En la fase proyectada, que se activará conforme se incorporen nuevos contratos y se alcance el OE5 antes del primer trimestre de 2027, se incorporará un Asistente Administrativo que asuma las funciones operativas de soporte, liberando a la Gerencia General para enfocarse en la gestión estratégica, la captación de clientes y el relacionamiento con las juntas directivas.

4.5.2 Organigrama

Figura 1

Organigrama empresarial



Fase actual:

Gerente General

Todas las funciones: financiera, operativa, comercial y de atención al cliente

Fase proyectada (2027):

Gerente General y Asistente Administrativo (encargado de soporte financiero y contable, coordinación de proveedores y atención a requerimientos de residentes)

4.5.3 Procesos administrativos

La formalización de los procesos administrativos constituye una de las prioridades estratégicas de esta propuesta, en respuesta a la brecha identificada en el análisis interno.

Terán et al. (2023) señalan que la documentación de procesos en empresas de servicios es condición necesaria para escalar sin perder calidad ni generar dependencia del conocimiento tácito de una sola persona (p. 45). Los procesos clave a documentar y estandarizar son los siguientes:

- **Proceso de incorporación de nuevos clientes:** Comprende la visita diagnóstica a la propiedad, la elaboración de la propuesta de servicios, la firma del contrato y la transferencia de información de la administración anterior.
- **Proceso de gestión financiera mensual:** Incluye el cobro de alícuotas, el registro de ingresos y egresos, la conciliación bancaria, el pago a proveedores y la emisión del reporte financiero mensual a la junta directiva.
- **Proceso de atención a requerimientos:** Define los tiempos de respuesta, los canales de comunicación habilitados y el flujo de escalamiento ante situaciones que requieren decisión de la asamblea de propietarios.
- **Proceso de rendición de cuentas anual:** Establece el formato, el contenido mínimo y el procedimiento para la convocatoria y ejecución de la asamblea ordinaria de propietarios, en cumplimiento del Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal (Decreto No. 1229).

Protocolo de transparencia financiera

El focus group realizado en el marco de esta investigación identificó la transparencia financiera como el principal factor que determina la confianza o desconfianza de los condóminos hacia su administradora. Este hallazgo exige que la propuesta lo aborde con un protocolo concreto y visible, no como un enunciado de valor, sino como un conjunto de compromisos operativos verificables por los propios residentes.

El protocolo propuesto para 1000House EC establece los siguientes estándares mínimos de transparencia financiera:

- **Reporte financiero mensual estandarizado:** Antes del día 10 de cada mes, la administradora entregará a la junta directiva un reporte que incluya obligatoriamente: estado de cuenta corriente de la propiedad, detalle de ingresos por alícuotas, registro de egresos con comprobantes de respaldo, saldo del fondo de reserva y listado de cuentas por cobrar. El reporte se enviará en formato digital a través de la plataforma de gestión condominal y, adicionalmente, por correo electrónico a cada miembro de la junta directiva.
- **Acceso digital permanente:** La junta directiva tendrá acceso continuo a los movimientos financieros de la propiedad a través de la plataforma Habitando, sin necesidad de solicitar información a la administradora. Este acceso en tiempo real elimina la percepción de opacidad identificada en el focus group y transfiere a los propietarios la capacidad de monitorear su patrimonio de forma autónoma.
- **Reunión trimestral de revisión financiera:** Con independencia de la asamblea anual obligatoria, se realizará una reunión trimestral entre la administradora y la junta directiva destinada exclusivamente a la revisión del estado financiero acumulado, el seguimiento del presupuesto aprobado y la toma de decisiones sobre gastos no previstos. Las actas de estas reuniones quedarán registradas y estarán disponibles para todos los propietarios.
- **Política de respaldo documentado:** Las comprobaciones de los egresos deben ser visibles en la aplicación. Estos egresos son aplicables a las unidades ejecutoras. Los pagos a los proveedores se realizarán preferentemente por

transferencia bancaria trazable, a efectos de evitar la circulación de efectivo y su uso en transacciones de finalidad general.

Este protocolo da la respuesta a lo señalado por Lovelock y Wirtz (2009), que en el servicio donde el cliente delega el manejo de su patrimonio, la transparencia operativa no es un atributo diferenciador opcional, sino una condición necesaria para mantener una relación de confianza a largo plazo (p. 406).

4.5.4 Sistema contable y tecnológico

Se propone un modelo de dos capas complementarias para la gestión financiera de las comunidades administradas

La primera capa es la plataforma de gestión condominal Habitando, que permite administrar los cobros, comunicarse con los residentes, hacer seguimiento de requerimientos y descargar reportes operativos básicos. No obstante, su funcionamiento contable no da respuesta a las necesidades de transparencia y trazabilidad que exige la gestión profesional de múltiples propiedades.

La segunda capa es un software especializado a nivel contable con cumplimiento SRI. Para 1000House EC, empresa de tamaño intermedio y perfil contable (de venta al por menor), para el contexto ecuatoriano, son más adecuadas Siigo (Contífico), Perseo y Anfibus. Estas ofrecen integración de facturación electrónica, cumplimiento normativo SRI y registro en modalidad de suscripción en nube, así se eliminan costos de implementación de infraestructura local (Anfibus, 2026). La implementación conjunta de ambas plataformas le permitirá a la empresa separar la gestión operativa de los condominios, de la gestión contable propia del negocio. Y a su vez, contará con información financiera confiable para las comunidades administradas y para la propia 1000House EC.

4.5.5 Indicadores KPI

Las métricas de éxito clave posibilitan obtener información sobre el progreso y grado de avance hacia el objetivo, de forma cuantificable y periódica (Salvador, 2021, p. 180). Se muestran a continuación los KPI propuestos para 1000House EC:

Tabla 6

Indicadores KPI

Perspectiva	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Financiera	Crecimiento de ingresos	de $(\text{Ingresos año actual} - \text{Ingresos año anterior}) / \text{Ingresos año anterior} \times 100$	$\geq 30\%$	Anual
Financiera	Índice de morosidad por propiedad	de $\text{Alícuotas vencidas} / \text{Total alícuotas emitidas} \times 100$	$\leq 10\%$	Mensual
Clientes	Índice de satisfacción del cliente	de $\text{Promedio de encuesta semestral (escala 1-10)}$	$\geq 85\%$	Semestral
Clientes	Tasa de retención de contratos	Contratos renovados / Total contratos $\times 100$	$\geq 90\%$	Anual
Procesos	Tiempo de respuesta a requerimientos	de $\text{Promedio de horas entre solicitud y respuesta}$	$\leq 24 \text{ horas}$	Mensual

Procesos	Procesos documentados	N.º de procesos formalizados / Total procesos clave × 100	100%	Trimestral
Desarrollo organizacional	Contratos activos	N.º total de 5 contratos propiedades administradas	a mediados 2027	Semestral
Desarrollo organizacional	Implementación tecnológica	Plataformas operativas / Plataformas planificadas × 100	100% al cierre 2026	Trimestral

4.5.6 *Balanced Scorecard*

El Cuadro de Mando Integral, también conocido en inglés como Balanced Scorecard, permite evaluar la actuación de una institución desde varios enfoques integrados y permite vincular indicadores operativos con objetivos estratégicos de largo plazo y más (Chiavenato, 2017, 210). Para el 1000House EC se toman cuatro puntos de vista según la etapa de desarrollo:

Tabla 7

Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo estratégico vinculado	KPI principal	Meta
Financiera	OE1: Crecimiento comercial	Crecimiento ingresos anuales	de $\geq 30\%$ anual

		Índice de morosidad	$\leq$	10%
		por propiedad		mensual
Clientes	OE4: Posicionamiento	Índice de satisfacción	$\geq$	85%
		del cliente		semestral
		Tasa de retención de	$\geq$	90% anual
		contratos		
Procesos internos	OE2: Formalización	Procesos	100%	al
	operativa	documentados		cierre 2026
	OE3: Digitalización	Implementación	100%	al
		tecnológica		cierre 2026
		Tiempo de respuesta a	$\leq$	24 horas
		requerimientos		
Desarrollo	OE5: Sostenibilidad	Contratos activos	5 a mediados	
organizacional	organizacional		2027	
		Incorporación	de	Antes de Q1
		colaborador		2027

El BSC es un tablero que recoge la propuesta estratégica que permite a la Gerencia General a partir de un solo instrumento, visualizar el estado de avance en cada frente estratégico y la adopción de decisiones correctivas oportunas ante las desviaciones (Chiavenato, 2017, p. 212).

4.6 Plan de acción

El procedimiento a seguir traduce los objetivos estratégicos en actividades concretas, con responsables, plazos y recursos claramente especificados. Un plan de acción no es una simple lista de tareas, sino que es un sistema de compromisos

organizacionales que se aseguran que la estrategia se cumpla de manera coherente (Armijo, 2011, p. 52). Según 1000House EC, el horizonte de implementa comienza en un periodo entre julio de 2026 y junio de 2027. Durante el primer semestre del plan (julio–diciembre 2026), la ejecución recae íntegramente sobre la Gerente General, lo que refuerza la urgencia del OE5. A partir de enero de 2027, con la incorporación del Asistente Administrativo a medio tiempo, las responsabilidades operativas se redistribuyen, permitiendo que la Gerencia General se concentre en la gestión estratégica y la captación de nuevos clientes.

4.6.1 Actividades estratégicas

OE1 — Crecimiento comercial (*Captar entre 2 y 5 nuevos contratos antes de mediados de 2027*)

Tabla 8

Actividades del OE1 — Crecimiento comercial

N.º	Actividad	Responsable	Plazo
1	Diseñar el portafolio de servicios y materiales de presentación comercial	Gerente General	Julio 2026
2	Crear y activar perfil profesional en redes sociales (Instagram y LinkedIn)	Gerente General	Agosto 2026
3	Identificar y prospectar al menos 5 conjuntos residenciales sin administradora formal o con administración deficiente en Cumbayá y	Gerente General	Agosto - Septiembre 2026

	Tumbaco, mediante levantamiento de información directa en campo y redes		
4	Implementar programa formal de referidos con clientes actuales	Gerente General	Septiembre 2026
5	Realizar mínimo 2 presentaciones comerciales mensuales a juntas directivas de posibles clientes	Gerente General	Octubre 2026 - Junio 2027
6	Cerrar al menos 1 nuevo contrato antes de diciembre de 2026	Gerente General	Diciembre 2026

OE2 — Formalización operativa (*Documentar procesos clave antes del cierre de 2026*)

Tabla 9

Actividades del OE2 — Formalización operativa

N.º	Actividad	Responsable	Plazo
7	Mapear y listar todos los procesos operativos actuales	Gerente General	Julio 2026
8	Redactar manual de incorporación de nuevos clientes	Gerente General	Agosto 2026
9	Redactar manual de gestión financiera mensual	Gerente General	Septiembre 2026
10	Redactar protocolo de atención a requerimientos y tiempos de respuesta	Gerente General	Octubre 2026

11	Redactar protocolo de rendición de cuentas anual	Gerente General	Noviembre 2026
12	Validar y aprobar todos los manuales	Gerente General	Diciembre 2026

OE3 — Digitalización (*Implementar plataformas tecnológicas antes del cierre de 2026*)

Tabla 10

Actividades del OE3 — Digitalización

N.º	Actividad	Responsable	Plazo
13	Evaluar planes y costos de Habitando para las propiedades actuales	Gerente General	Julio 2026
14	Evaluar y seleccionar software contable (Siigo, Perseo o Anfibus)	Gerente General	Agosto 2026
15	Implementar plataforma Habitando en propiedades administradas	Gerente General	Septiembre 2026
16	Implementar software contable seleccionado	Gerente General	Octubre 2026
17	Capacitar a la Gerente General en el uso de ambas plataformas	Gerente General	Noviembre 2026
18	Emitir primer reporte financiero digital integrado a clientes	Gerente General	Diciembre 2026

OE4 — Posicionamiento (*Consolidar presencia digital y alcanzar satisfacción $\geq 85\%$ antes de mediados de 2027*)

Tabla 11

Actividades del OE4 — Posicionamiento

N.º	Actividad	Responsable	Plazo
19	Contratar diseñador gráfico externo para desarrollo de identidad visual de la marca (logo, colores, plantillas digitales)	Gerente General	Julio 2026
20	Contratar community manager externo para gestión de redes sociales (mínimo 2 publicaciones semanales); desde enero 2027 esta función pasa al Asistente Administrativo	Gerente General	Agosto 2026 - Junio 2027
21	Diseñar y aplicar primera encuesta de satisfacción a clientes actuales	Gerente General	Octubre 2026
22	Analizar resultados y aplicar mejoras identificadas	Gerente General	Noviembre 2026
23	Aplicar segunda encuesta de satisfacción y medir avance	Gerente General	Abril 2027

OE5 — Sostenibilidad organizacional (*Incorporar colaborador de apoyo antes de Q1 2027*)

Tabla 12

Actividades del OE5 — Sostenibilidad organizacional

N.º	Actividad	Responsable	Plazo
24	Definir perfil, funciones y condiciones del cargo de Asistente Administrativo	Gerente General	Octubre 2026
25	Ejecutar proceso de selección	Gerente General	Noviembre - Diciembre 2026
26	Incorporar y capacitar al nuevo colaborador	Gerente General	Enero 2027

4.6.2 Cronograma

Figura 2

Cronograma

Actividad	Ju l 26	Ag o 26	Se p 26	Oc t 26	No v 26	Di c 26	En e 27	Fe b 27	Ma r 27	Ab r 27	Ma y 27	Ju n 27
1. Portafolio comercial	●											
2. Redes sociales		●										
3. Contacto constructoras		●	●									
4. Programa de referidos			●									
5. Presentaciones comerciales				●	●	●	●	●	●	●	●	●
6. Primer contrato nuevo						●						

Actividad	Ju l 26	Ag o 26	Se p 26	Oc t 26	No v 26	Di c 26	En e 27	Fe b 27	Ma r 27	Ab r 27	Ma y 27	Ju n 27
7. Mapeo de procesos	●											
8. Manual incorporación		●										
9. Manual financiero			●									
10. Protocolo requerimientos				●								
11. Protocolo rendición cuentas					●							
12. Validación manuales						●						

Actividad	Ju l 26	Ag o 26	Se p 26	Oc t 26	No v 26	Di c 26	En e 27	Fe b 27	Ma r 27	Ab r 27	Ma y 27	Ju n 27
13. Evaluación Habitando	●											
14. Selección software contable		●										
15. Implementaci ón Habitando			●									
16. Implementaci ón contable				●								
17. Capacitación plataformas					●							
18. Primer reporte digital						●						

Actividad	Ju l 26	Ag o 26	Se p 26	Oc t 26	No v 26	Di c 26	En e 27	Fe b 27	Ma r 27	Ab r 27	Ma y 27	Ju n 27
19. Identidad visual	●											
20. Contenido redes sociales		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
21. Primera encuesta satisfacción				●								
22. Mejoras identificadas					●							
23. Segunda encuesta satisfacción										●		

Actividad	Ju l 26	Ag o 26	Se p 26	Oc t 26	No v 26	Di c 26	En e 27	Fe b 27	Ma r 27	Ab r 27	Ma y 27	Ju n 27
24. Perfil cargo asistente				●								
25. Selección colaborador					●	●						
26. Incorporación colaborador							●					

4.6.3 Responsables

Tabla 13

Responsabilidades asignadas

Rol	Dedicación	Responsabilidades principales
Gerente General	Tiempo completo	Dirección estratégica, captación de clientes, gestión financiera, relacionamiento con juntas directivas y validación de procesos
Asistente Administrativo (a incorporar en enero 2027)	Medio tiempo (desde enero 2027)	Relevar a la Gerente General en tareas operativas: documentación de procesos, gestión de redes sociales, soporte contable, coordinación de proveedores y atención a requerimientos

4.6.4 Presupuesto referencial

Tabla 14

Presupuesto

Rubro	Detalle	Costo estimado (USD)
A. Costos de implementación del plan (inversión inicial)		
Identidad visual y diseño	Contratación de diseñador gráfico externo: logo, paleta de colores y plantillas digitales (pago único, julio 2026)	150 - 300

Portafolio y materiales comerciales	Presentación digital de servicios y propuesta comercial tipo (pago único, julio 2026)	80 - 150	
Subtotal A		230 - 450	
B. Costos operativos recurrentes (julio 2026 – junio 2027)			
Plataforma Habitando	Suscripción anual para 2 propiedades (financiable con honorarios existentes)	600 - 900	
Software contable	Suscripción anual (Siigo, Perseo o Anfibus)	300 - 600	
Identidad visual y diseño	Diseño de logo, plantillas y material digital	100 - 150	
Gestión de redes sociales	Community manager externo (julio 2026– diciembre 2026): gestión de redes sociales + herramientas digitales (Canva Pro). Desde enero 2027 esta función pasa al Asistente Administrativo.	150 - 200	
Materiales comerciales	Portafolio digital y presentaciones	100 - 200	
Asistente Administrativo (enero–junio 2027)	Salario + aporte patronal (6 meses) + décimo tercero y cuarto proporcionales + vacaciones proporcionales (base SBU 2026, medio tiempo)	1.923	
Proceso de selección y capacitación (Q4 2026)	Aviso de empleo, entrevistas y onboarding	100 - 150	
Total estimado		5.150	-
		7.500	

4.6.5 Sistema de evaluación y control

El seguimiento del plan de acción se realizará mediante revisiones periódicas estructuradas en tres niveles de frecuencia, en línea con lo que Armijo (2011) denomina el ciclo de monitoreo y ajuste estratégico, que garantiza que las desviaciones se identifiquen y corrijan oportunamente antes de que afecten el logro de los objetivos (p. 58).

- **Revisión mensual:** Durante el primer semestre del plan, la Gerente General realizará el seguimiento mensual de forma individual, verificando el cumplimiento de los hitos programados y registrando las desviaciones en un documento de control. A partir de enero de 2027, esta revisión se realizará de forma conjunta con el Asistente Administrativo incorporado.
- **Revisión trimestral:** Se evaluará el estado de los KPI definidos en el BSC, analizando las causas de las brechas identificadas y definiendo acciones correctivas concretas para el trimestre siguiente.
- **Revisión semestral:** Se llevara a cabo una encuesta de satisfacción dirigida a los clientes; también se consolidaran los resultados financieros del período; finalmente se evaluara el avance del plan estratégico para determinar si los objetivos continúan teniendo vigencia o si hay que ajustarlos en función de cambios en el entorno o en las capacidades de la organización.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El diagnóstico estratégico encontró que 1000House EC tiene activos competitivos reales de naturaleza intangible. La reputación construida sobre confianza, la capacidad de responder de manera inmediata y la gestión directa de los conflictos con la comunidad. Son recursos valiosos, raros e inimitables según el VRIO. A pesar de esto ninguno de los recursos se encuentra organizado de forma sistemática para ser explotado en términos estratégicos. La ventaja competitiva que podrían ofrecer podría no traducirse en resultados de crecimiento. El análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter revelan que el ambiente resulta favorable: quien dice que el mercado residencial de los valles de Cumbayá y Tumbaco está en expansión, quien dice que la demanda por conjuntos cerrados crece gracias al contexto de inseguridad ciudadana y el marco legal resulta propicio para las administradoras formalizadas.

El direccionamiento estratégico definido otorga a 1000House EC una identidad organizacional que es clara y congruente con su realidad. La misión enmarca el giro de negocio con los valores que la caracterizan, la visión postula un horizonte que aspira a ser líder en su zona de operación en 2030 y los 5 objetivos estratégicos formados bajo criterios de SMART responden exactamente a las brechas que se detectaron en el diagnóstico, tocando 5 dimensiones: comercio, formalización, digitalización, posicionamiento y sostenibilidad organizacional. Esta referencia transforma la gestión reactiva que tenía la empresa en una gestión orientada a resultados medibles y verificables.

La apuesta de diferenciación se concentró en el segmento de conjuntos residenciales de perfil medio-alto de los valles de Cumbayá y Tumbaco. Esta apuesta está

sustentada en los tres atributos que resultaron ser los más valorados por los clientes según las entrevistas y el focus group: transparencia financiera, capacidad de respuesta y trato personalizado. La implementación del modelo de las 8 Ps del marketing de servicios estructuró una propuesta comercial que incluye los precios y los canales de captación, la evidencia física y la satisfacción. La propuesta de valor formulada establece de forma clara y diferenciada, el beneficio que 1000House EC ofrece a sus comunidades y lo que será el corazón de su comunicación de mercado.

El presente modelo de gestión se la estima como articulada por su capacidad para atender las brechas críticas que se detectaron en el análisis interno. En específico, se diferencia en su contenido en cuatro grandes componentes. En primer lugar, la organización con proyección de desarrollo que será presentada. Asimismo, la documentación de los procesos operativos claves. Luego, el compromiso de transparencia en la gestión administrativa c, que estará dirigido a sus clientes y será verificable. Finalmente, en cuanto a la plataforma tecnológica capaz de atender la plataforma Habitando y que, por otro lado, desarrollará un software contable que será de cumplimiento SRI. La evolución del Balanced Scorecard desde cuatro perspectivas ha permitido un monitoreo estratégico integrado y permite hacer ajustes en forma oportuna. Este modelo responde al hallazgo más importante del focus group que revela que la transparencia financiera es el principal determinante de la confianza o desconfianza de los condóminos hacia su administración.

El plan de acción que se propone para el periodo julio 2026 – junio 2027 traduce los cinco objetivos estratégicos en 26 acciones. Las cuales tienen responsable y plazo definido y son de naturaleza progresiva para no interrumpir el día a día de la empresa. El plan de trabajo contempla la realidad de ser una organización de un sólo persona, por lo que toda la ejecución del primer semestre está concentrada en la Gerente General y desde

la incorporación del Asistente Administrativo en enero 2027 comenzará a activarse la reasignación de tareas, siempre y cuando el negocio cierre nuevos contratos. El presupuesto del proyecto se divide en tres bloques diferenciados (costos de implementación, costos de funcionamiento recurrentes y recurso humano) que se irán financiando progresivamente con los ingresos operativos de la empresa y que en sus primeras etapas no requerirá de capital. El sistema de control y evaluación de tres niveles permite el seguimiento del avance y la corrección de desvíos.

5.2 Recomendaciones

Se sugiere implementar el plan de acción con rigor desde el primer mes, fijando un tiempo de la semana especialmente para las actividades estratégicas, al margen de lo operativo. La responsabilidad por la implementación del marco de evaluación es del director del programa, que supervisa de cerca su estrategia.

Es muy importante formalizar el protocolo de transparencia financiera antes de empezar a captar nuevos clientes. La reputación es el activo más importante de 1000House EC y es de esperar que este protocolo entre en funcionamiento desde el primer mes de la planificación, para que los clientes actuales lo experimenten y lo validen antes de que se convierta en un argumento comercial para los nuevos prospectos.

Es preferible que la incorporación del Asistente Administrativo esté supeditada a la firma efectiva de al menos un nuevo contrato. De esta manera, el crecimiento del equipo estará respaldado por una entrada real de dinero y no se convertirá en una presión financiera para una empresa que todavía se encuentra en consolidación.

El plan estratégico no sólo debe ser evaluado semestralmente durante revisión KPI, sino también con respecto a la situación competitiva del mercado. El mercado de administración condominal en los valles de Quito cuenta con un dinamismo particular por

lo que se debe verificar la vigencia de la estrategia propuesta con periodicidad y ajustar sus elementos cuando el contexto lo requiera.

Para establecer condiciones preferenciales, se sugiere, antes del segundo trimestre de 2027, formalizar un acuerdo con proveedores clave de mantenimiento, seguridad y jardinería. Tener una red de proveedores evaluada y calificada permitirá disminuir la variabilidad operativa y robustecer la propuesta de valor frente a nuevos clientes.

En el mediano plazo, se sugiere pensar en la formal acreditación de la empresa o en su integración a la Asociación Ecuatoriana de Administradores de Condominios. A medida que 1000House EC vaya consolidando los procesos, este aval institucional va a fortalecer la credibilidad ante el mercado y va a constituir una barrera de entrada adicional ante nuevos competidores.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, A., & Becerra, F. (2026). Un modelo de planificación estratégica para pequeñas y medianas empresas (PYMES), con enfoque en el perfil competitivo. *Información Tecnológica*, 37(1), 201–210.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642026000100201
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5509>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill. https://info.mheducation.com/rs/128-SJW-347/images/Chiavenato_Planeacionestrategica_9786071521262.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Panorama del desarrollo territorial en América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- El Comercio. (2019, 28 de agosto). *Tumbaco dejó de ser un dormitorio residencial y ahora es un polo comercial*.
<https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/tumbaco-negocios-vivienda-habitantes-municipio/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Proyecciones de población por cantones, parroquias y zonas de planificación*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia* (6.^a ed.). Pearson Educación.

<https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/files/original/38aa885dc19c6608d4475255982c57895a802734.pdf>

Primicias. (2024, 12 de abril). *Los valles de Cumbayá y Tumbaco atraen inversión inmobiliaria y comercial*. <https://www.primicias.ec/noticias/quito/valles-cumbaya-tumbaco-puembo-casas-terrenos/>

Quintana Montero, D., & Isasi Viñuela, P. (2005). Revisión de precios y reputación de asesores financieros: dos propuestas de índices para explicar el rendimiento a corto plazo de las salidas a bolsa. *Estudios Gerenciales*, (94), 47-67. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000100003

Salvador, S. (Ed.). (2021). *La planeación estratégica en la práctica*. UDLA Ediciones. <https://www.udlaediciones.com.ec/wp-content/uploads/2021/11/planeacion-estrategica-1.pdf>

Serrano, C., & Durán, G. (2020). Geografía de la fragmentación en el periurbano de Quito: un análisis de las nuevas centralidades Cumbayá-Tumbaco y San Antonio de Pichincha. *Revista INVI*, 35(98), 247-271. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612020000100247

Terán, F. N., Martínez-Martínez, E. J., Pluas-Llamuca, G. G., Román-Aguirre, R. D., Hernández-Altamirano, H. E., & Gallardo-Chiluisa, N. N. (2023). *Planeación estratégica: conceptos y herramientas para su aplicación*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.48>

Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation in family business: A systematic review

and research agenda. *Journal of Business Research*, 128, 564–577.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.046>

Habitanto. (2025, 17 de febrero). Administración de condominios en Ecuador.

<https://habitanto.com/administracion-de-condominios-en-ecuador/>

Banco Mundial. (2025). Ecuador: panorama general.

<https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador. (2025, 29 de diciembre). 2025 cierra

con resultados económicos que benefician a los ecuatorianos.

<https://www.finanzas.gob.ec/2025-cierra-con-resultados-economicos-que-benefician-a-los-ecuatorianos/>

Agenda Estado de Derecho. (2026, 29 de enero). Crisis de seguridad en Ecuador: pasando

visita. <https://agendaestadodederecho.com/crisis-de-seguridad-en-ecuador-2/>

Human Rights Watch. (2025, 16 de enero). Informe mundial 2025: Ecuador.

<https://www.hrw.org/es/world-report/2025/country-chapters/ecuador>

Plusvalia. (2026, enero). Mercado inmobiliario en Ecuador: Quito y Guayaquil 2025.

Citado en Primicias. <https://www.primicias.ec/economia/mercado-inmobiliario-casas-departamentos-urbanizaciones-quito-guayaquil-ecuador-plusvalia-112951/>

Forum Ecuador. (2025, 25 de marzo). Sector inmobiliario este 2025: tendencias y

oportunidades. <https://forumecuador.com/sector-inmobiliario-2025/>

Dimensión Ecuador. (2025, 11 de julio). Tendencias del mercado inmobiliario de lujo en

Ecuador (2025). <https://www.dimensionecuador.com/2025/06/12/tendencias-inmobiliarias-ecuador-2025/>

Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal. Decreto Ejecutivo No. 1229.
Registro Oficial No. 270. República del Ecuador.

Swissinfo/EFE. (2024, 30 de abril). El 91% de las pymes de Ecuador invertirá en 2024 en digitalización. <https://www.swissinfo.ch/spa/el-91-%25-de-las-pymes-de-ecuador-invertir%C3%A1-en-2024-en-digitalizaci%C3%B3n,-seg%C3%BAn-una-encuesta/76679226>

Condominios Ecuador. (2024). Administración de edificios y condominios en Quito y Cumbayá. <https://condominiosecuador.com/>

MyConcierge. (s.f.). Administración profesional de edificios, conjuntos, urbanizaciones y propiedades en Quito y Cumbayá. <https://www.myconcierge.ec/>

Universidad San Francisco de Quito. (s.f.). Plan de negocios: empresa de administración de condominios [Tesis de posgrado]. Repositorio USFQ. <https://repositorio.usfq.edu.ec/jspui/bitstream/23000/2036/1/104232.pdf>

Contabilidad de Servicios. (2024, 4 de octubre). Administración de edificios y condominios Quito. <https://contabilidaddeservicios.com/administracion-de-edificios-y-condominios-quito/>

Trivo. (2025, 4 de diciembre). Cumbayá 2025: perfil del comprador y proyectos clave. <https://trivo.com.ec/cumbaya-2025-perfil-del-comprador-y-proyectos-clave/>

Anfibius. (2026, 18 de febrero). Software contable para pequeñas empresas en Ecuador: guía práctica 2026. <https://anfibius.net/software-contable-para-pequenas-empresas-en-ecuador-guia-practica-2026/>

7. ANEXOS

7.1 Anteproyecto



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
IBARRA**

ESCUELA DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ALTERNATIVA:

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA
COMPETITIVIDAD Y EL POSICIONAMIENTO DE 1000HOUSE EC
DEDICADA ADMINISTRACIÓN DE CONDOMINIOS EN QUITO”**

**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**

AUTOR: JUAN CÓRDOVA

IBARRA, SEPTIEMBRE- 2025

1.-Problema

La administración de edificios y condominios en Quito y sus alrededores se ha convertido en un sector altamente competitivo. Existen empresas con varios años de trayectoria que han logrado posicionarse fuertemente en el mercado gracias a su experiencia, recursos tecnológicos y carteras de clientes consolidadas. En este contexto 1000house, con apenas 3 años de funcionamiento, enfrenta dificultades para consolidarse debido a la falta de una planificación y direccionamiento estratégico que guíe sus operaciones y facilite su crecimiento con un rumbo sólido y sostenible.

Actualmente, la empresa administra únicamente dos propiedades: una urbanización de 45 casas y 15 terrenos, y un condominio de 93 viviendas con múltiples servicios complementarios, lo cual representa un porcentaje ínfimo del mercado. A pesar de que ofrece un trato personalizado y cubre aspectos financieros, administrativos, de mantenimiento y seguridad, la empresa no ha logrado ampliar su portafolio de clientes. Entre las principales causas se encuentran: la ausencia de un plan estratégico formal, procesos administrativos poco sistematizados (realizados en Excel, Word o de forma manual) y la limitada capacidad de posicionamiento frente a grandes competidores que ya están establecidos en el mercado.

La falta de un plan estratégico genera que las decisiones se tomen de forma reactiva, lo cual reduce las oportunidades de crecimiento y expansión, la carencia de un modelo de gestión integral genera problemas de competitividad, baja captación nuevos clientes y optimizar los recursos, la empresa se encuentra estancada e incluso está en peligro de desaparecer en un mercado tan exigente.

La empresa se encuentra inmersa en un entorno dinámico y en expansión, la zona metropolitana de Quito concentra más de 2,6 millones de habitantes, alcanzando cerca de 3 millones al considerar la conurbación con sus parroquias aledañas (Wikipedia, 2025). En particular, la parroquia de Cumbayá cuenta con aproximadamente 41 800 residentes, mientras que Tumbaco alcanza casi los 79 100, conformando en conjunto una centralidad periurbana de más de 81 400 personas (Wikipedia, 2025; Primicias, 2024).

Esta área ha dejado de ser únicamente un “dormitorio residencial” para transformarse en un polo urbano con más de 7 300 locales comerciales y alrededor de 40 000 habitantes en edad laboral activa, lo cual incrementa la demanda por servicios

complementarios y especializados, entre ellos la administración integral de edificios y condominios (El Comercio, 2019; SciELO, 2020). Por lo que en este contexto, la ausencia de una planificación estratégica formal limita la capacidad de la empresa para posicionarse en un mercado competitivo y con un alto potencial de crecimiento.

2.- Justificación

El presente proyecto es necesario porque permitirá dotar a la empresa de un plan estratégico de planificación que le ayude a dejar atrás la gestión reactiva y avanzar hacia un modelo organizado y orientado al crecimiento. El contar con una planificación formal permitirá establecer las metas claras, definiendo prioridades, ordenar todos los procesos administrativos y mejorar la capacidad de respuesta de 1000house frente a la competencia, que consecuentemente incrementará las posibilidades de captar nuevos clientes y sostener los actuales ya existentes.

Por otra parte, el proyecto permitirá sentar bases sólidas para la profesionalización de la gestión interna de la empresa, mediante la incorporación de procesos organizados, indicadores de desempeño y una visión de largo plazo que facilite la expansión a nuevos sectores que permitan a la empresa catapultarse. Esto no solo beneficiará a 1000house en términos de sostenibilidad y posicionamiento, sino que también aportará valor a los clientes al recibir un servicio más confiable, transparente y eficiente.

Para la empresa la propuesta se convierte en una herramienta clave que le permitirá fortalecer su gestión interna, optimizar sus recursos, mejorar la transparencia en los procesos administrativos y establecer un rumbo claro para la expansión esperada. De esta forma, podrá diferenciarse en el mercado mediante un servicio profesionalizado y competitivo.

Si hablamos del mercado, el proyecto contribuye a generar mejores prácticas dentro del sector de la administración de condominios, impulsando la formalización de procesos y la adopción de modelos de planificación que eleven la calidad del servicio actual mediante una competencia justa. Esto a la par favorece a los clientes, quienes podrán acceder a servicios más confiables, organizados y eficientes.

En el plano del entorno la implementación de una planificación estratégica favorece la sostenibilidad de pequeñas y medianas empresas locales, que fortalecerá la

economía de la ciudad y ofreciendo una alternativa viable frente al predominio de grandes competidores, con lo que el proyecto no solo tiene impacto en la empresa analizada, sino que también aporta al desarrollo de la comunidad en la que se inserta.

Desde una postura profesional, este proyecto brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas, desarrollando habilidades en planificación, análisis estratégico, toma de decisiones y gestión organizacional, competencias que son las bases de un buen administrador y apoyan para el futuro desempeño laboral.

La realización de este proyecto es totalmente viable, debido a que no requiere de grandes inversiones iniciales, sino que depende del diseño y aplicación de herramientas de planificación adaptadas a la realidad de la empresa. Al tratarse de una propuesta estratégica, puede implementarse de manera progresiva y flexible, ajustándose a los recursos humanos y financieros disponibles, teniendo en cuenta los cambios del entorno. La naturaleza del sector y el interés de la empresa en crecer garantizan que los resultados del plan tengan aplicabilidad práctica y un impacto positivo en el corto y mediano plazo, con vistas hacia el crecimiento sostenible a largo plazo.

3.-Objetivos

3.1.- Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita fortalecer la competitividad y el posicionamiento de 1000house en el sector de la administración de condominios, a fin de mejorar su gestión y ampliar su cartera de clientes.

3.2.- Objetivo específico

1. Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. Definir misión, visión, valores y objetivos estratégicos que orienten el accionar de la empresa.
3. Proponer estrategias de marketing y posicionamiento que incrementen la captación y fidelización de clientes.

4. Diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera que optimice los procesos internos y fortalezca la transparencia en la empresa.

5. Elaborar un plan de acción con cronograma e indicadores de evaluación que aseguren la implementación del plan estratégico.

4.-Metodología

4.1.-Diseño de investigación

El presente trabajo se enmarca en un enfoque cualitativo, centrado en la comprensión de las percepciones, necesidades y expectativas de los miembros de las juntas directivas de edificios y condominios, quienes se vuelven los principales tomadores de decisiones en la contratación de servicios de administración, este enfoque permitirá captar no solo datos descriptivos, sino ir más allá con las diversas percepciones subjetivas y criterios de decisión que son esenciales para el planteamiento de una propuesta estratégica sólida.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque mixto “permite tener una visión más completa de los fenómenos al integrar la medición numérica con la interpretación de significados”. De la misma manera, Sampieri (2018) sostiene que la aplicación de ambos enfoques contribuye a fortalecer la validez de la investigación, ya que se analizan los datos desde distintas perspectivas. No obstante, para este caso se prioriza el enfoque cualitativo por encima del cuantitativo puesto que la finalidad no es generalizar resultados estadísticos, sino profundizar en la dinámica de decisión de un grupo específico de actores clave para 1000house.

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo y exploratorio, buscando detallar las características de la gestión actual de condominios y explorar los factores que influyen en la selección de empresas administradoras en Quito. Para Arias (2012), la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

4.1.1.- Población y procedimiento muestral

La población de estudio estará conformada por los miembros de las juntas directivas de los edificios y condominios ubicados en la ciudad de Quito y sus zonas aledañas (Los Chillos, Cumbayá, Tumbaco y Pifo). Este grupo resulta pertinente ya que son los beneficiarios directos y responsables de la decisión sobre la contratación de servicios de administración, que representan el mercado meta de la empresa.

Dado que no siempre es viable el incluir a todos los representantes de las juntas directivas de la ciudad, se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, mediante una selección de los participantes que estén disponibles y dispuestos a colaborar en la investigación. Este tipo de muestreo, según Otzen y Manterola (2017), es frecuente en estudios sociales y de gestión, ya que permite acceder a grupos específicos que poseen la información relevante para la realización del análisis.

En este caso, la muestra estará conformada por dos grupos principales:

1. Entrevistas de formato semiestructuradas a representantes de juntas directivas de condominios seleccionados y a actores clave del sector (administradores experimentados y expertos inmobiliarios).

2. Focus group con miembros de distintas juntas directivas de los valles de Cumbayá y Tumbaco, ya que son espacios en los que se concentra una alta densidad de conjuntos residenciales y edificios.

De esta manera, se podrá obtener la información cualitativa relevante para diagnosticar principales debilidades en la gestión administrativa y permitirá establecer las bases para una propuesta de mejora en la administración de edificios y condominios.

4.1.3.- Instrumentación y procedimientos

4.1.3.1.- Instrumentos

Para la recolección de información se emplearán instrumentos cualitativos que permitan captar de manera profunda las percepciones y criterios de decisión de los actores clave en la administración de edificios y condominios.

Como primer instrumento se utilizarán entrevistas semiestructuradas dirigidas a representantes de juntas directivas y a expertos del sector inmobiliario, el cual resulta adecuado porque combina una guía de preguntas previamente diseñada con la flexibilidad

necesaria para profundizar en aspectos emergentes durante la conversación, brindándonos información importante a tener en cuenta. Como señala Martínez (2012), la entrevista semiestructurada permite mantener un control temático, pero también adaptarse a las respuestas del entrevistado, enriqueciendo el análisis cualitativo.

Para el segundo instrumento tenemos la implementación de un focus group con miembros de distintas juntas directivas de conjuntos residenciales ubicados en las zonas de Cumbayá, Tumbaco y Los Chillos. La aplicación de este instrumento nos facilitará la interacción y el intercambio de opiniones entre los participantes, que permita identificar los puntos de consenso y discrepancia en la gestión de condominios en el sector a analizar. Para Canales (2006), el grupo focal es una técnica especialmente útil para explorar percepciones colectivas y dinámicas sociales que no emergen en entrevistas individuales.

Para finalizar, se va a realizar una revisión documental de los diversos registros administrativos y contratos de la empresa, con el objetivo de complementar la información recogida en campo y contar con datos más objetivos sobre los procesos actuales que se manejan en 1000house.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la revisión documental constituye una fuente secundaria valiosa que permite triangular la información y reforzar la validez de los hallazgos.

4.1.3.2.- Procedimiento

El procedimiento de recolección y análisis de datos se las desarrollará en cuatro etapas:

1. Diseño y validación de instrumentos:

Se elaborarán minuciosamente guías de entrevistas semiestructuradas y protocolos para el focus group que serán validados previamente por expertos en gestión administrativa y metodologías cualitativas que garanticen su pertinencia con el proyecto y claridad.

Como afirma Sampieri (2018), la validación previa de los instrumentos permite asegurar la coherencia entre los objetivos de investigación y la información obtenida.

2. Aplicación en campo:

Las entrevistas se realizarán de manera presencial o virtual, mediante previa coordinación con los representantes de juntas directivas y expertos seleccionados para este proceso. Por el lado del focus group planteado, se llevará a cabo con un grupo recomendado de entre seis y ocho participantes con la finalidad de fomentar el diálogo, diversidad en opiniones y la discusión en torno a las problemáticas fundamentales que rodean a la gestión de condominios.

Para Canales (2006), este tipo de técnica favorece la interacción y la construcción colectiva de significados en contextos sociales.

3. Revisión documental:

Se recopilarán y analizarán documentos administrativos de la empresa (contratos, informes de gestión y registros contables) con el fin de contrastar la información obtenida en la gestión de estos años y reforzar la validez mediante triangulación de fuentes que nos permitan comprender la realidad interna de la organización.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este procedimiento es clave para fortalecer la confiabilidad del estudio y obtener un panorama integral del objeto de análisis.

4. Análisis de la información:

Los datos cualitativos que se deriven de las entrevistas y el focus group serán codificados y categorizados en función de temas emergentes y recurrentes, siguiendo un proceso de análisis temático importante para la comprensión del entorno empresarial.

Para organizar y sistematizar la información se hará el uso de herramientas tecnológicas, mediante el uso de Microsoft Word y Excel para la transcripción y categorización inicial.

El uso de estas herramientas facilita la interpretación de grandes volúmenes de información y fortalece la presentación de resultados de manera clara y comprensible (Supo, 2017).

Mediante este procedimiento se garantiza la obtención de información que sea confiable, triangulada y analizada de manera rigurosa a favor de este plan estratégico para 1000house, que fortalece la validez de los hallazgos y la pertinencia de la propuesta que se derive del estudio.

Referencias

- El Comercio. (2019, 28 de agosto). “Tumbaco dejó de ser un dormitorio residencial y ahora es un polo comercial”. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/tumbaco-negocios-vivienda-habitantes-municipio/>
- Primicias. (2024, 12 de abril). “Los valles de Cumbayá y Tumbaco atraen inversión inmobiliaria y comercial”. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/quito/valles-cumbaya-tumbaco-puembo-casas-terrenos/>
- SciELO. (2020). “Urbanización periurbana y transformaciones territoriales en Quito”. Revista INVI, 35(98), 43-68. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612020000100247&script=sci_arttext
- Wikipedia. (2025). “Quito”. En Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Quito>
- Arias, F. G. (2012). “El proyecto de investigación científica”. Editorial Episteme.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). “Metodología de la investigación”. McGraw-Hill.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). “Técnicas de muestreo sobre una población a estudio”. International Journal of Morphology, 35(1), 227-232.
- Sampieri, R. H. (2018). “Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta”. McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). “Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta”. McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, M. (2012). “La investigación cualitativa: Síntesis conceptual”. Revista IIPSI, 15(1), 123-146.
- Supo, J. (2017). “Metodología de la investigación científica: Cuantitativa, cualitativa y mixta”. Editorial San Marcos.

7.2 Formato de Entrevistas

7.1.1 *formato de entrevista dirigido a gerente de 1000House EC*

Objetivo: Analizar la gestión interna de 1000House EC, identificando prácticas actuales, problemáticas, procesos y criterios estratégicos que inciden en su competitividad y posicionamiento en el sector de administración de condominios.

Datos generales

Nombre:

Tiempo en el cargo:

Bloque 1: Gestión general de la empresa

1. ¿Cómo describiría actualmente la situación de 1000House EC?
2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa?
3. ¿Cuáles han sido las principales debilidades o dificultades en la gestión?

Bloque 2: Planificación y toma de decisiones

4. ¿La empresa cuenta con algún tipo de planificación estratégica? ¿Cómo la aplica?
5. ¿Cómo se toman las decisiones importantes dentro de la empresa?

Bloque 3: Operación del servicio

6. ¿Cómo se organizan los procesos administrativos y operativos del servicio?
7. ¿Qué problemas se presentan con mayor frecuencia en la operación y cómo los solucionan?

Bloque 4: Clientes y servicio

8. ¿Cómo describiría la relación con sus clientes?
9. ¿Cuáles son las quejas o solicitudes más comunes que recibe?

Bloque 5: Competitividad y posicionamiento

10. ¿Qué considera que diferencia a 1000House EC de otras empresas del sector?
11. ¿Qué aspectos cree que deberían mejorar para ser más competitivos?

Bloque 6: Proyección y mejora

12. ¿Qué cambios o acciones considera clave para mejorar el posicionamiento y crecimiento de la empresa?

7.1.2 Formato de entrevista dirigido a miembros de junta directiva

Perfil: Miembro de junta directiva de condominio cliente de 1000House EC (presidente, tesorero o vocal)

Objetivo: Analizar la experiencia, nivel de satisfacción y percepción de los clientes actuales de 1000House EC, con el fin de identificar factores que inciden en la calidad del servicio, la confianza y la permanencia del cliente.

Datos generales

Nombre del entrevistado:

Cargo en la junta directiva:

Tiempo en el cargo:

Tipo de condominio (edificio, conjunto, urbanización):

Bloque 1: Experiencia general

1. ¿Cómo ha sido su experiencia trabajando con 1000House EC?
2. ¿Qué aspectos del servicio considera que funcionan bien?

Bloque 2: Evaluación del servicio

3. ¿Qué aspectos del servicio considera que deberían mejorar?
4. ¿Qué problemas o dificultades han tenido durante la gestión?
5. ¿Cómo evalúa la respuesta de la empresa frente a estos problemas?

Bloque 3: Decisión y permanencia

6. ¿Qué factores influyeron en la decisión de contratar a 1000House EC?
7. ¿Qué aspectos han sido clave para mantenerse con esta empresa?

Bloque 4: Confianza y relación

8. ¿Qué nivel de confianza le genera la gestión administrativa y financiera de la empresa? ¿Por qué?
9. ¿Cómo describiría la comunicación entre la empresa y la junta directiva?

Bloque 5: Cambio de proveedor

10. ¿Qué situaciones los llevarían a considerar un cambio de empresa administradora?
11. ¿Qué aspectos considera críticos o inaceptables en este tipo de servicio?

Bloque 6: Proyección y mejora

12. ¿Qué debería mejorar 1000House EC para fortalecer su servicio y posicionamiento en el mercado?

7.1.3 Formato de entrevista dirigido a guardia de seguridad

Perfil: Guardia de seguridad de condominio administrado por 1000House EC

Objetivo: Analizar el funcionamiento operativo del servicio de administración desde la perspectiva del personal de seguridad, identificando problemas, dinámicas de trabajo y aspectos que influyen en la calidad del servicio.

Datos generales

- Nombre del entrevistado:
- Cargo:
- Tiempo trabajando en el condominio:
- Tiempo trabajando con la empresa administradora:

Bloque 1: Funcionamiento diario

1. ¿Cómo describiría el funcionamiento diario del condominio?
2. ¿Qué tipo de situaciones o actividades son más frecuentes en su trabajo?

Bloque 2: Gestión administrativa

3. ¿Cómo es la comunicación entre usted y la empresa administradora?
4. ¿Recibe instrucciones claras sobre sus funciones?

Bloque 3: Problemas operativos

5. ¿Cuáles son los problemas más comunes que observa en la administración del condominio?
6. ¿Qué situaciones generan más conflictos con los residentes?
7. ¿Cómo se manejan o solucionan estos problemas?

Bloque 4: Evaluación del servicio

8. Desde su experiencia, ¿qué aspectos del servicio funcionan bien?
9. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar?

Bloque 5: Percepción general

10. ¿Cómo percibe la organización y coordinación del trabajo dentro del condominio?
11. ¿Qué cree que ayudaría a mejorar el funcionamiento del servicio?

7.1.4 Formato de entrevista dirigido a proveedor tecnológico

Perfil: Representante de empresa proveedora de sistemas de administración de condominios a nivel Sudamérica (Habitando)

Objetivo: Analizar el uso de herramientas tecnológicas, tendencias del sector y buenas prácticas en la administración de condominios, desde la perspectiva de un proveedor especializado, con el fin de identificar oportunidades de innovación y mejora para 1000House EC.

Datos generales

- Nombre del entrevistado:
- Cargo:

- Empresa:
- País:
- Tiempo de experiencia en el sector:

Bloque 1: Contexto del sector

1. ¿Cómo describiría actualmente el sector de administración de condominios en la región?
2. ¿Qué cambios importantes ha observado en los últimos años?

Bloque 2: Uso de tecnología

3. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas están utilizando actualmente las empresas administradoras?
4. ¿Qué problemas comunes ayudan a resolver estas herramientas?

Bloque 3: Problemas del sector

5. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan las empresas administradoras?
6. Desde su experiencia, ¿cuáles son los errores más comunes en la gestión de condominios?

Bloque 4: Competitividad

7. ¿Qué características diferencian a una empresa administradora competitiva de una que no lo es?
8. ¿Qué factores influyen en que una empresa se posicione mejor en el mercado?

Bloque 5: Innovación y tendencias

9. ¿Qué tendencias considera que marcarán el futuro de la administración de condominios?
10. ¿Qué rol juega la digitalización en este tipo de servicios?

Bloque 6: Recomendaciones

11. ¿Qué recomendaciones daría a una empresa como 1000House EC para mejorar su gestión?
12. ¿Qué tipo de herramientas o prácticas considera clave implementar para mejorar su posicionamiento?

7.3 Formato guía de focus group

Enfoque: Experiencia y percepción del servicio (Condóminos)

Objetivo

Comprender la experiencia, percepción y nivel de satisfacción de los condóminos respecto al servicio de administración, identificando los factores que influyen en la confianza, valoración y expectativas hacia las empresas administradoras.

Perfil de participantes

- Condóminos (propietarios o residentes)
- Que vivan en conjuntos o edificios con administración
- Con o sin experiencia directa con empresas administradoras

Duración: 45 – 60 minutos

DESARROLLO

1. Apertura

Moderador:

“Muy buenas tardes con todos, muchas gracias por su apertura a brindarme su tiempo el día de hoy para esta reunión.

Me presento, mi nombre es Juan Córdova, soy estudiante de Administración de Empresas en la PUCE Sede Ibarra. Actualmente me encuentro desarrollando una investigación sobre el sector de administración de condominios en la ciudad de Quito con el objetivo de conocer sus experiencias, percepciones y nivel de satisfacción como residentes frente a este tipo de servicio.

El propósito de este espacio es conocer sus opiniones de manera abierta y sincera.

No existen respuestas correctas o incorrectas ya que es un espacio de opinión, lo importante es que puedan compartir sus experiencias y puntos de vista desde su realidad.

La información que se obtenga en este espacio será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de manera confidencial, en ningún momento se asociarán sus respuestas con sus nombres o información personal.

Esta sesión tendrá una duración aproximada de 45 a 60 minutos. Les pido que por favor procuren participar activamente, respetando los turnos de palabra y escuchando las opiniones de los demás, ya que el intercambio de ideas es fundamental para este encuentro.

Con su autorización, se realizará una grabación de audio y video únicamente con la finalidad de asegurar que la información sea registrada de mejor manera.

Antes de iniciar, me gustaría que cada uno se presente brevemente para que nos conozcamos un poquito mejor.”

2. Experiencia general

- ¿Cómo ha sido su experiencia viviendo en un condominio con administración?
- ¿Qué cosas sienten que funcionan bien?
- ¿Y qué cosas les han molestado o no les han gustado?

3. Percepción del servicio

- Cuando piensan en la administración de su condominio, ¿qué es lo primero que se les viene a la mente?
- ¿Sienten que la administración cumple con lo que promete?
- ¿Cómo describirían el servicio que reciben?

4. Problemas y puntos críticos

- ¿Cuáles son los problemas más comunes que han vivido con la administración?
- ¿Qué situaciones les generan más molestia o frustración?
- ¿Cómo responde la administración cuando hay problemas?

5. Confianza

- ¿Confían en la forma en que se maneja el dinero del condominio?
- ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Qué tendría que pasar para que confíen más en la administración?

6. Valor del servicio

- ¿Sienten que lo que pagan vale la pena?
- ¿Por qué?
- ¿Qué debería mejorar para que sientan que sí vale completamente?

7. Imagen de las administradoras

- En general, ¿qué opinión tienen de las empresas que administran condominios?
- ¿Sienten que hacen bien su trabajo o no tanto?
- ¿Qué creen que les falta a estas empresas?

8. Percepción de 1000House

- ¿Qué tipo de empresa les generaría confianza para administrar su condominio?
- ¿Qué elementos les harían desconfiar de una empresa administradora?
- Si escucharan el nombre “1000House EC”, ¿qué les transmite o qué esperarían de una empresa con ese nombre?

9. Servicio ideal

- Si pudieran cambiar algo de la administración de su condominio, ¿qué sería?
- ¿Cómo sería para ustedes una administración “perfecta”?
- ¿Qué cosas marcarían la diferencia para decir “esta empresa sí es buena”?

10. Cierre

- ¿Hay algo más que quieran comentar sobre este tema?

“Muchas gracias por su tiempo y por compartir sus experiencias.”