

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN LA EMPRESA ARKI INMOBILIARIA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

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

Autora:

Eliana Pamela Cordova Ubillus

Director:

Mg. Jorge Francisco Abril Flores

Ambato – Ecuador

Marzo 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ELIANA PAMELA CORDOVA UBILLUS**, con cédula de ciudadanía **1723430656**, autora del trabajo de graduación titulado: "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ARKI INMOBILIARIA", previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

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

Ambato, marzo 2025



Eliana Pamela Cordova Ubillus

CC. 1723430656

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN LA EMPRESA ARKI INMOBILIARIA**

Línea de investigación:

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

Autora:

Eliana Pamela Cordova Ubillus

Jorge Francisco Abril Flores, Dr. Mg.

CC. 1803035086

CALIFICADOR

f. _____

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

José Alfredo Villacís Yank, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f. _____

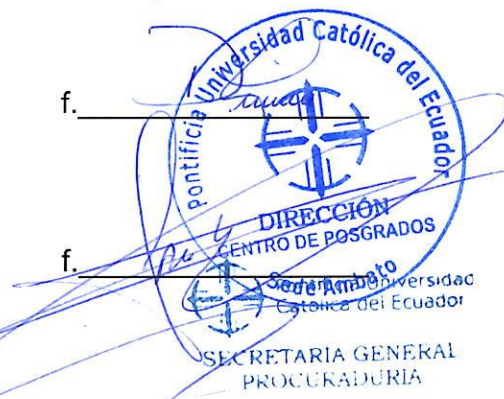
Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

Ambato – Ecuador

Marzo 2025



DEDICATORIA

A mis queridos hermanos: Leo y Cecilia.

Con profunda gratitud, dedico estas palabras a ustedes, quienes han sido mi inquebrantable apoyo y compañía a lo largo de este arduo camino académico. Su presencia constante ha sido el motor que me ha impulsado a estudiar y a esforzarme en cada paso de este recorrido.

Desde los primeros días de estudio hasta las largas noches de preparación, ustedes han estado a mi lado, brindándome ánimo y sostén en los momentos de duda y cansancio. Estando lejos o cerca de mí, nunca faltaron sus palabras de aliento y su fe en mis capacidades.

Cada página de esta tesis lleva consigo un pedacito de ustedes, quienes han sido más que hermanos; han sido mis pilares, mis compañeros de vida y mi mayor inspiración.

Agradezco profundamente cada gesto, cada palabra y cada momento compartido. Este proyecto es tanto mío como suyo, un reflejo del amor y la unidad que nos caracteriza.

Con todo mi amor y gratitud, Eliana.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada paso de este viaje. Sus bendiciones han iluminado mi camino y han hecho posible que hoy mis sueños se conviertan en realidad.

A mi padre Marco, quien desde el cielo continúa bendiciendo mi vida y cuidando de mí. Tu memoria es una fuente constante de inspiración y motivación en mi día a día. A mi madre Magaly, por darme la vida y por su amor que ha sido el pilar fundamental de mi existir.

A mis hermanos, Leo y Cecilia, quienes han sido mis compañeros incondicionales en cada paso que he dado. Su apoyo y amor han sido invaluable en este recorrido.

Especialmente, quiero agradecer a mi tía Ana Cristina, la persona que siempre creyó en mí. Con sus enseñanzas y su gran fe en Dios, ha cultivado en mí la valentía y la fuerza necesarias para enfrentar los desafíos de la vida. Me ha enseñado que cada tropiezo es una oportunidad para resurgir.

A sus hijos, Matías y Brisa, por llenar mi vida de alegría y ser una constante fuente de sonrisas y momentos felices.

Finalmente, a Jorge y Aida, quienes han desempeñado el papel de padres en mi vida. Gracias por caminar junto a mí, por su apoyo incondicional y por ser mi familia en todo momento.

RESUMEN

La presente investigación parte de la necesidad de la elaboración de un modelo de gestión para la mejora en los procesos operativos, administrativos y comerciales para la empresa ARKI Inmobiliaria, que forma parte del holding empresarial Grupo KADES de la ciudad de Ambato, en la provincia de Tungurahua. El objetivo general es diseñar un modelo de gestión administrativa para el mejoramiento de los procesos administrativos internos y toma de decisiones en la empresa ARKI inmobiliaria.

De esta forma, la correcta aplicación del proceso administrativo y la tecnificación de la organización, tendrá como resultado la eficiencia y rentabilidad de la empresa; así mismo, se logrará una optimización de los recursos económicos, técnicos, tecnológicos y de talento humano, minimizando los gastos. La metodología que se utiliza tiene un enfoque mixto, de nivel exploratorio-descriptivo, de diseño no experimental, aplica el método deductivo-inductivo y como técnicas de investigación emplea la entrevista y la encuesta a miembros de la organización.

Los resultados esperados con el desarrollo de esta investigación se enfocan en el logro de los objetivos, metas y visión empresarial, lo cual, posicionará a la empresa en el sector inmobiliario como un referente frente a su competencia en la ciudad de Ambato, corrigiéndose los problemas administrativos que ponen en riesgo la salud empresarial y laboral de ARKI inmobiliaria.

Palabras clave: Modelo de gestión, procesos administrativos, toma de decisiones, rentabilidad.

ABSTRACT

This research is based on developing a management model to improve operational, administrative, and commercial processes at the ARKI Real Estate company. The company is part of the KADES Group holding company in Ambato, in the province of Tungurahua. The general objective is to design an administrative management model to improve internal administrative processes and decision-making at the ARKI real estate company.

In this way, the correct application of the administrative process and the technification of the organization will result in the efficiency and profitability of the company; likewise, optimization of economic, technical, technological, and human talent resources will be achieved, minimizing expenses. The methodology used has a mixed approach, exploratory-descriptive level, non-experimental design, applying the deductive-inductive method, and using the interview and the survey with members of the organization as research techniques.

The expected results with the development of this research are focused on the achievement of the objectives, goals, and business vision, which will position the company in the real estate sector as a reference against its competition in the city of Ambato, correcting the administrative problems that put at risk the business and labor health of ARKI real estate.

Keywords: *management model, administrative processes, decision-making, profitability.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1. Origen y evolución histórica de la gestión administrativa	7
1.2. Factores que intervienen en la toma de decisiones empresariales.....	15
1.3. Modelos de gestión administrativa para la toma de decisiones.....	20
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	29
2.1. Caracterización de la empresa Arki Inmobiliaria	29
2.2. Tipos y métodos de investigación	29
2.3. Técnicas, instrumentos, población y muestra	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1. Análisis de la situación actual de la empresa Arki Inmobiliaria	37
3.2. Modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones en la empresa ARKI inmobiliaria.....	56
3.3. Validación del modelo con una prueba piloto.....	94
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	32
Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos	35
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad	35
Tabla 4. Dimensión: Planeación.....	41
Tabla 5. Dimensión: Organización	43
Tabla 6. Dimensión: Dirección y Control	45
Tabla 7. Dimensión: Percepción y Análisis del problema.....	47
Tabla 8. Dimensión: Objetivos y Evaluaciones de alternativas	48
Tabla 9. Dimensión: Elección e implementación de alternativas escogidas.....	50
Tabla 10. Correlación por variable	53
Tabla 11. Correlación por dimensión.....	54
Tabla 12. Análisis PESTEL	58
Tabla 13. Matriz FODA.....	64
Tabla 14. Estrategias y Plan de acción	68
Tabla 15. Estrategias y Plan de acción	69
Tabla 16. Estrategias y Plan de acción	70
Tabla 17. Estrategias y Plan de acción	71
Tabla 18. Presupuesto	72
Tabla 19. Cuadro lógico ladv del gerente.....	95
Tabla 20. Cuadro lógico ladv del subgerente	95
Tabla 21. Cuadro lógico ladv del administrador	96
Tabla 22. Índice de Satisfacción Individual y Grupal	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad	39
Gráfico 2. Género.....	39
Gráfico 3. Nivel de estudios de los clientes potenciales de la empresa Arki Inmobiliaria	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestión administrativa.....	11
Figura 2. Etapas en el Proceso de Toma de Decisiones.....	18
Figura 3. Cadena de valor	22
Figura 4. Competitividad	22
Figura 5. Diamante de la Competitividad	23
Figura 6. Doble (diamante) pentágono de Rugman de 1991	24
Figura 7. Modelo de toma de decisiones.....	25
Figura 8. Modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones de la empresa Arki Inmobiliaria.....	56
Figura 9. Organigrama Estructural Arki Inmobiliaria.....	73
Figura 10. Satisfacción del personal del modelo propuesto	97

INTRODUCCIÓN

El mercado inmobiliario se considera un mercado que permite la creación de espacios para la comercialización de bienes inmuebles, se refiere al entorno económico en el cual se compran, venden, alquilan o arriendan propiedades, ya sean terrenos, edificios, casas, apartamentos, locales comerciales o cualquier tipo de bien raíz (Sánchez & Gómez, 2022). Así, este mercado implica las transacciones que involucran bienes inmuebles, así como los actores y factores que influyen en estas transacciones.

Después de la pandemia por Covid-19 que se originó a nivel mundial, el impacto en el sector inmobiliario fue negativo, y en Ecuador provocó tanto pérdidas humanas como económicas. En referencia a la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador (Apive, 2022), el sector inmobiliario registró un decremento del 17.3% en el año 2019, un 10.5% en el 2021 al analizarlo respecto al año 2022. Sin embargo, en el presente año 2023 se evidenció un 23.9% de crecimiento en viviendas reservadas, lo cual evidencia la recuperación de este sector después de un periodo de retroceso por la pandemia. Sin embargo, la colocación de créditos hipotecarios del país en el año 2022 fue de 1.753,2 millones de dólares o su equivalente al 53.7% respecto al 2020. Por tanto, se denota que el sector inmobiliario requiere acciones y estrategias que permitan crecer paulatinamente y recuperarse de una época de recesión, iniciando desde los procesos internos de cada empresa.

En ese sentido, la gestión administrativa se convierte en un pilar fundamental para mantenerse en un mercado altamente competitivo, como lo es el sector inmobiliario y más, después de un periodo complicado por la pandemia global. Así, para Salguero y García (2018), es un proceso que involucra diferentes actividades como la planeación, organización, dirección, ejecución y control, las cuales permiten el logro de objetivos especificados previamente y con un óptimo manejo de recursos.

Además, la gestión administrativa y la toma de decisiones están estrechamente entrelazadas en las empresas inmobiliarias, ésta influye directamente en la calidad y efectividad de las decisiones que se toman en este sector (Chiavenato, 2021); puesto que, se encarga de la planificación a largo plazo, estableciendo objetivos,

metas y estrategias para el crecimiento y desarrollo de la empresa (Botero, 2017). Estos planes estratégicos son la base para las decisiones sobre la expansión de cartera de propiedades, desarrollo de nuevos proyectos, entre otros.

En la investigación científica de Mora (2022) realizada en Perú y titulada "Gestión administrativa, habilidades gerenciales y desempeño laboral en Ugel, región Lima provincias", se encontró que el 69.49% de los directivos de la Unidad conocen los valores y principios institucionales, teniendo una adecuada comunicación y respecto al desempeño laboral y el 50.80% poseía las destrezas y conocimientos para desempeñar sus labores. Se concluyó que, las habilidades gerenciales sí influyen en la gestión administrativa y que en consecuencia influye en el desempeño laboral.

En el estudio realizado por Medrano (2017) realizada en Perú, que se tituló "Gestión administrativa y toma de decisiones según trabajadores administrativos del ministerio de vivienda, construcción y saneamiento - 2017", mediante una encuesta a 176 colaboradores del área administrativa se concluyó que existe una relación directa y significativa entre la gestión administrativa y la toma de decisiones, con un 0.770 en Spearman.

En base a los aportes de Silva y Martínez (2016) en Perú, titulada "Gestión Administrativa y la Toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, región Tumbres, 2016" se encontró un nivel de clasificación de bueno en los 89 trabajadores, para la gestión administrativa se obtuvo el 61,8 % y para la toma de decisiones el 42.7 % de las respuestas. En conclusión, los elementos para la toma de decisiones compuestos por el trabajo de preparación, trabajo de definición y el trabajo de resolución presentan en su mayor parte un calificativo superior de bueno, siendo el indicador del trabajo de preparación con el mayor nivel de 47.2 %.

En Ecuador, en el artículo científico de Sánchez, Carrión y Bosmediano (2022), titulado "Gestión administrativa en las pymes del sector comercial en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador", tuvo como objetivo determinar cómo afecta los factores de la gestión administrativa en las Pymes comerciales, por ello, utilizar esta variable es favorable, donde, los gerentes o propietarios de las empresas si poseen conocimientos empresariales, para lograr un crecimiento adecuado y aprovechar

las oportunidades que surjan en el mercado. Se concluye que, el factor de organización posee la calificación más baja, que afecta directamente en inconvenientes en sus actividades, las mismas que limitan un crecimiento estable de las Pymes.

De acuerdo al estudio científico de Pilaguano, Arellano y Vallejo (2021) realizado en Ecuador titulado "Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid", se encontró que las empresas privadas no mantienen un enfoque en brindar servicios de calidad puesto, evidenciándose un gran desconocimiento de los procesos por falta de flujogramas que determinen con exactitud los requerimientos, no existía una estructuración correcta de los balances y el registro de transacciones fue realizada de manera errónea, generándose problemas en la toma de decisiones. Por tanto, se concluye que es necesario un desarrollo tanto de manuales de funciones, como de políticas internas que apoyen estos procesos y un modelo específico para aplicarlo a posteriori.

Ahora bien, según la investigación realizada por Velásquez, Ponce y Coello (2016) en Ecuador, titulada "La Gestión Administrativa y Financiera, una perspectiva desde los supermercados del Cantón Quevedo", se evidenció que los supermercados llevan un control inadecuado de la situación financiera, lo cual incide negativamente en las decisiones empresariales. Como conclusiones, se demostró que la acertada toma de decisiones es posible cuando los administradores manejan los procesos administrativos acertadamente y analizan la información financiera para poder actuar.

En Ambato, en la tesis propuesta por López y Moreta (2023), titulada "La gestión administrativa y el desarrollo económico en el sector carroceros de la ciudad de Ambato", donde la planificación se encuentra con el 90% de cumplimiento, la organización con el 88%, la dirección con el 88%, sin embargo las empresas poseen un control del 70% denotando una baja importancia en la etapa de control lo cual puede ocasionar posibles costos innecesarios, probables deficiencias en la calidad, impactos de reputación negativas hacia las organizaciones, entre otros aspectos desfavorables. Se concluyó que dichas variables objeto de estudio

tuvieron una fuerte relación entre sí, con un valor de 0.99 en el coeficiente de Spearman.

De acuerdo con la investigación de Ramos (2021) realizada en Ambato, titulada “Gestión Administrativa y la influencia en la toma de decisiones en la empresa “INEDYCPOWER & ENERGY TECHNOLOGY CIA LTDA” en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, donde, cualquier actividad laboral realizada sin el conocimiento dará lugar a errores e inexactitudes en el flujo de trabajo de la empresa encuestada, por ello, se concluyó que es pertinente un modelo que permita minimizar estas falencias y garantizar tanto la operatividad de la empresa como a nivel de rentabilidad a largo plazo.

Además, en otra investigación de tesis propuesta por Núñez (2017) titulada “Diseño de un modelo de gestión administrativa en la empresa Distribuciones Global Book's del cantón Ambato”, tuvo como objetivo principal diseñar un modelo de gestión administrativa para el desarrollo organizacional de dicha empresa. Como resultados se encontró que la empresa ha mantenido una administración informal, carente de herramientas de gestión, lo que ha ocasionado una ineficiente utilización de sus recursos y deficiente planificación y asignación de funciones al personal, lo cual, redujo los niveles de competitividad y productividad. Se concluyó que, el desarrollo de un adecuado modelo de gestión administrativa es de gran impacto para las organizaciones debido a que fortalece los procesos y da la importancia necesaria a la planeación de la empresa.

En resumen, la gestión administrativa proporciona el marco y los datos necesarios para respaldar la toma de decisiones estratégicas y operativas en el sector inmobiliario. La calidad de la gestión administrativa tiene un impacto directo en la calidad y efectividad de las decisiones que se toman en el ámbito inmobiliario.

Por su parte, la empresa ARKI Inmobiliaria que forma parte del holding empresarial GRUPO KADES, en la ciudad de Ambato, actualmente no cuenta con un modelo de gestión administrativa, por lo cual, la empresa presenta dificultades en los procesos administrativos que deben desarrollarse para la toma de decisiones; y en consecuencia, afecta negativamente al aprovechamiento del talento humano con el actualmente cuenta la empresa.

Además, los colaboradores desconocen los objetivos, la misión y la visión que tiene la organización, evidenciándose que el personal no está alineado a los valores y a los principios corporativos. Dicha problemática ha desencadenado una baja productividad que se refleja en la deficiente colocación y cierre de las ventas, lo cual, influye directamente en la rentabilidad y liquidez de la empresa, adicional, a causa de ello, se han generado serios problemas de cobranza, puesto que, los empleados no tienen claras sus funciones lo que no permite que se centren en el cumplimiento de sus metas.

Otra de las dificultades que presenta la empresa, es su administración empírica que no ha generado buenos resultados, puesto que carece de una implementación de un sistema informático actualizado, porque los colaboradores usan los programas básicos que generalmente colapsan o no funcionan correctamente, ocasionando la pérdida de datos de los clientes. Todas estas acciones recurrentes en la empresa, generan incumplimiento, pérdidas de tiempo, pérdidas económicas en los proyectos inmobiliarios que tuvo a su cargo y con los que la organización hubiese logrado el crecimiento económico y financiero, esperado en menos del tiempo del previsto y no lo consiguió.

De esta manera, el problema científico se enmarca en la interrogante ¿Cómo influye la gestión administrativa en la toma de decisiones en la empresa inmobiliaria ARKI? Por ello, la presente investigación se enfoca en el desarrollo de un adecuado modelo de gestión administrativa, el cual, mejorará la toma de decisiones en la empresa inmobiliaria ARKI.

En ese sentido, el objetivo general fue proponer un modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones en la empresa ARKI inmobiliaria, mismo que, desglosa tres objetivos específicos:

1. Desarrollar teóricamente los factores que influyen en la gestión administrativa y la toma de decisiones.
2. Diagnosticar por medio de entrevistas y encuestas los principales problemas que existen dentro del punto de vista de la gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria.

3. Identificar los elementos sustantivos para la elaboración de un modelo de gestión administrativa, que permita una toma de decisiones óptima y procesos internos adecuados en la empresa ARKI inmobiliaria.

El presente estudio se justifica puesto que, la gestión administrativa juega un papel fundamental en la toma de decisiones en las empresas del sector inmobiliario por varias razones clave, entre ellas, la optimización de recursos que implica una mejor asignación de recursos financieros, humanos y materiales. En el sector inmobiliario, donde la inversión es significativa, tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos es crucial para maximizar el rendimiento y minimizar los costos.

Además, la gestión administrativa implica la recopilación, análisis y utilización de datos de mercado relevantes, lo cual, permite tomar decisiones informadas sobre la compra, venta o desarrollo de propiedades en función de las tendencias y demandas del mercado (Arzube & Bustos, 2017). También ayuda a establecer estrategias y planes a largo plazo para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, desde la identificación de oportunidades de inversión hasta la planificación de proyectos inmobiliarios.

Un aspecto esencial de la gestión administrativa, incluye la evaluación y mitigación de riesgos asociados a inversiones inmobiliarias (Cuesta, 2015); lo que permite tomar decisiones más seguras y fundamentadas y se enfoca en optimizar los procesos internos, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa (Alles, 2005). Esto ayuda a reducir costos, mejorar los tiempos de entrega y proporcionar un mejor servicio a los clientes.

Por consiguiente, la gestión administrativa adecuada proporciona la base necesaria para la toma de decisiones estratégicas y operativas en las empresas del sector inmobiliario (Arboleda, 2016); permitiendo un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva en un mercado altamente dinámico (Acosta, 2008). Motivos por los cuales, es relevante proponer un modelo de gestión administrativa que garantice la toma de decisiones eficiente de la empresa ARKI inmobiliaria que permita un rendimiento adecuado y que sea sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Origen y evolución histórica de la gestión administrativa

La gestión administrativa se refiere al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos. Implica la coordinación de actividades, la toma de decisiones, la supervisión de procesos y el manejo eficiente de recursos como tiempo, dinero, personal y materiales (Arzube & Bustos, 2017). Esta área abarca diversas funciones, desde la gestión de proyectos y el control financiero hasta la administración de personal y la logística, dependiendo del contexto y las necesidades específicas de la empresa u organización (Sánchez, Carrión, & Bosmediano, 2022). Por ello, la gestión administrativa al aplicarla en el sector inmobiliario, permitirá un control eficiente tanto de los recursos como de la logística y de los procesos internos de la empresa ARKI inmobiliaria.

Además, se refiere al conjunto de actividades y procesos que se llevan a cabo en una organización para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz (Soledispa, Pionce, & Sierra, 2022). Por ello, este concepto implica la coordinación de personas, recursos financieros, materiales y tecnológicos, así como la toma de decisiones estratégicas que permitan el funcionamiento óptimo de la empresa u organización y en el sector inmobiliario es imprescindible para optimizar los procesos internos.

La gestión administrativa abarca diferentes áreas como la gestión del talento humano, la gestión financiera, la gestión de operaciones y la gestión de la información, que además, comprende el diseño de estructuras organizativas, la asignación de roles y responsabilidades, la implementación de procesos y sistemas, así como la evaluación constante de su desempeño para realizar ajustes y mejoras continuas (Torres, 2022). Por tanto, en el sector inmobiliario y específicamente para Arki Inmobiliaria permitirá lograr una estructura organizativa adecuada, la cual permita una ejecución de actividades óptima para la consecución

de sus objetivos.

Un aspecto fundamental de la gestión administrativa es su enfoque en la optimización de recursos y la consecución de resultados. Esto implica la búsqueda constante de la eficiencia en los procesos, la maximización de la productividad y la adaptación ágil a los cambios del entorno, todo ello con miras a lograr las metas previstas en una empresa.

La gestión administrativa en referencia a Mendoza, Moreira y Mera (2022) coinciden que ha experimentado una notable evolución a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios en tecnología, entorno empresarial y enfoques de gestión. A continuación, se presenta un breve resumen de su evolución:

- **Gestión Científica de Taylor:** a principios del siglo XX, Frederick Taylor introdujo principios de eficiencia y estandarización en la gestión, centrándose en métodos para mejorar la productividad y la eficiencia en las tareas.
- **Enfoque en Procesos:** a medida que las organizaciones crecían, se empezó a prestar más atención a los procesos internos y cómo podían mejorarse para lograr resultados más eficientes y eficaces.
- **Enfoque en la Calidad:** en las décadas de 1950 y 1960, la gestión de la calidad total y la mejora continua ganaron importancia, con figuras como W. Edwards Deming y Joseph Juran, enfocándose en la calidad como un objetivo clave en la gestión.
- **Era de la Información y Tecnología:** el advenimiento de la era digital trajo consigo avances significativos en tecnología de la información y sistemas de gestión, cambiando la forma en que se recopila, procesa y utiliza la información en las organizaciones.
- **Globalización y Gestión Global:** con la globalización, las empresas tuvieron que adaptarse a entornos internacionales, lo que llevó al desarrollo de estrategias y prácticas de gestión que consideran la diversidad cultural, los mercados globales y las cadenas de suministro internacionales.
- **Enfoque en la Sostenibilidad:** más recientemente, ha habido un cambio hacia

la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, donde las empresas consideran el impacto ambiental y social de sus operaciones como parte integral de su gestión.

- Gestión Ágil: en el ámbito de la gestión de proyectos, el enfoque ágil ha ganado terreno en lugar de los métodos tradicionales, permitiendo adaptación y flexibilidad en entornos cambiantes.

Por consiguiente, se denota que la gestión administrativa sigue evolucionando, especialmente con la integración de inteligencia artificial, análisis de datos avanzados y un enfoque cada vez mayor en la experiencia del cliente y la adaptabilidad a entornos volátiles. Esta evolución de acuerdo a Salguero y García (2018) continúa impulsando cambios significativos en la forma en que se administran y dirigen las organizaciones en el mundo actual.

Por otro lado, de acuerdo a Sánchez (2020) menciona los siguientes orígenes y evolución de la gestión administrativa:

- Orígenes Antiguos: la gestión administrativa tiene raíces antiguas, remontándose a civilizaciones como la egipcia, romana, china y otras. En estas culturas, se empleaban sistemas para organizar recursos, recolectar impuestos, y administrar obras públicas y militares.
- Edad Media y Renacimiento: durante la Edad Media, la gestión se centraba en la administración feudal y la contabilidad rudimentaria. El Renacimiento trajo consigo un enfoque más moderno, con la aplicación de principios comerciales y de gestión en la emergente economía mercantilista.
- Revolución Industrial: el siglo XVIII marcó un cambio significativo. La Revolución Industrial generó grandes transformaciones en la gestión, con la introducción de la producción en masa, la división del trabajo y la gestión de mano de obra en las fábricas.
- Principios de Taylor: a principios del siglo XX, Frederick Taylor introdujo el concepto de administración científica, enfocado en maximizar la eficiencia mediante la estandarización de tareas, la capacitación de trabajadores y el estudio de tiempos y movimientos.

- Escuela Clásica de Administración: surgieron otros pioneros como Henri Fayol, quien estableció principios de gestión como la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina y la unidad de mando, sentando las bases de la administración moderna.
- Teoría de las Relaciones Humanas: en la década de 1930, se produjo un cambio de enfoque hacia los aspectos sociales y psicológicos en el trabajo. Investigadores como Elton Mayo destacaron la importancia de las relaciones humanas y el impacto emocional en la productividad.
- Teoría de Sistemas: a partir de la década de 1950, la gestión se consideró un sistema interconectado, donde las partes trabajan en conjunto para lograr metas comunes. Esta perspectiva dio lugar a la gestión por objetivos y al enfoque en la interdependencia de las funciones.

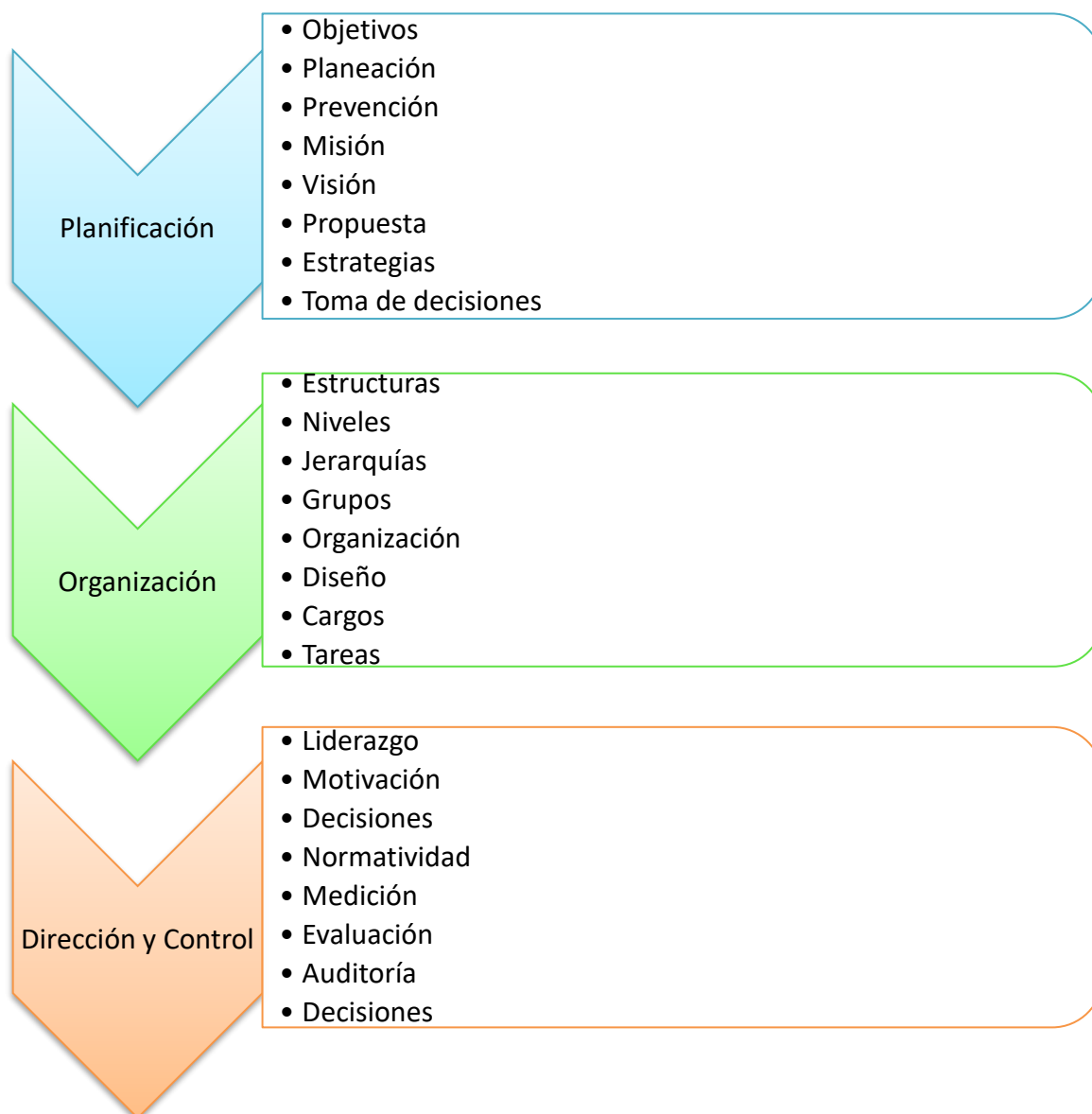
A su vez, los autores Arzube y Bustos (2017) incluyen el Enfoque de Calidad Total, donde, en las décadas de 1970 y 1980, la gestión de la calidad total se convirtió en un paradigma importante, destacando la importancia de la mejora continua, la satisfacción del cliente y la participación de todos los empleados en la calidad del producto o servicio. Además, añaden que, la Globalización y Tecnología es un aspecto esencial, porque a medida que el mundo se volvía más interconectado, la gestión administrativa se adaptó a la globalización, incorporando tecnologías avanzadas para la comunicación, la gestión de datos y la toma de decisiones estratégicas a nivel internacional.

En referencia a Aguila, Rubio y Silva, (2014) incluyen que la gestión actual también debe considerar dentro de la gestión administrativa puesto que, se enfrenta a desafíos y oportunidades únicas, como la gestión remota, el *big data*, la inteligencia artificial y la sostenibilidad, lo que ha llevado a un enfoque más ágil, adaptable e innovador en las prácticas de gestión.

Por tanto, la gestión administrativa ha evolucionado constantemente, adaptándose a cambios sociales, tecnológicos y económicos para optimizar la organización y el funcionamiento de las empresas y organizaciones en todo el mundo. Así, para Medrano (2017), especifica que dentro de las dimensiones de la gestión administrativa se encuentran cuatro dimensiones: la planeación, la organización, la

dirección y el control (ver figura 1); las mismas que se analizan a continuación.

Figura 1. Modelo de gestión administrativa



Fuente: Medrano (2017)

En ese sentido, la planeación en la gestión administrativa es un proceso fundamental que implica la definición de metas, objetivos, estrategias y acciones a seguir (Medrano, 2017); para alcanzar los resultados deseados dentro de una organización (Barrera & Ysuiza, 2018). Consiste en anticipar escenarios, identificar recursos necesarios, establecer plazos y diseñar un camino claro que oriente las

actividades hacia el logro de los objetivos empresariales (Orellana, Erazo, Narváez, & Matovelle, 2019).

La importancia de la planeación en la gestión administrativa radica principalmente en que proporciona un rumbo claro para la empresa puesto que, al definir metas y objetivos, orienta a todos los niveles de la empresa hacia un propósito común (Alvarez, 2017), permitiendo que cada área y empleado conozca su rol en la consecución de esos objetivos (Medrano, 2017). A su vez, permite utilizar de manera eficiente los recursos disponibles, ya sean financieros, humanos, tecnológicos o materiales (Saavedra & Delgado, 2020). Por tanto, el planificar en el sector inmobiliario conlleva a identificar necesidades y se asignan recursos de manera adecuada, evitando desperdicios y optimizando el uso de los recursos.

La organización en la gestión administrativa se refiere a la estructuración y disposición de los recursos disponibles en una empresa u organización para lograr de manera eficiente y efectiva los objetivos planteados. Consiste en establecer la estructura organizativa, definir funciones, roles, responsabilidades y establecer la coordinación entre los diferentes elementos que componen la entidad (Mendoza & Moreira, 2021). Por tanto, para la empresa Arki Inmobiliaria una reestructuración interna permitirá que puedan enfocar todos sus esfuerzos a un mismo fin que es la de promover las ventas de propiedades inmobiliarias y mantenerse en el mercado competitivo.

La importancia de la organización en la gestión administrativa radica principalmente en que establece roles y responsabilidades claras para cada individuo dentro de la empresa, lo que ayuda a evitar confusiones, duplicación de esfuerzos y conflictos, permitiendo así un trabajo más eficiente (Duque, 2018). Además, una organización efectiva permite asignar adecuadamente los recursos humanos, financieros y materiales a las áreas y actividades que más los requieren (Riffo, 2019), evitando desbalances y desperdicios de recursos (Medrano, 2017); lo cual, en la empresa Arki Inmobiliaria es esencial para optimizar los recursos y garantizar que cada colaborador conozca sus actividades acorde a sus cargos.

Cabe indicar que, al definir la estructura organizativa, se establecen y mejoran los procesos internos, lo cual, lleva a una mayor eficiencia operativa, reducción de

tiempos y costos, y una mejor calidad en la entrega de productos o servicios (Aguilar, Palomino, & Suarez, 2020). Similarmente, la organización permite que se definan los canales de comunicación y coordinación adecuados entre los diferentes departamentos o áreas de la organización, facilitando la colaboración entre equipos y el trabajo en conjunto hacia metas comunes (Riffo, 2019). Lo cual, es esencial para la empresa Arki Inmobiliaria, puesto que, necesitan procesos internos bien definidos para lograr los objetivos previstos y en general la rentabilidad esperada.

También, permite a las empresas anticiparse frente a posibles escenarios futuros, lo que ayuda a reducir la incertidumbre y a preparar a la organización para enfrentar situaciones adversas o cambios inesperados en el entorno empresarial. Además, facilita la toma de decisiones, proporciona una base sólida para evaluar alternativas y escoger el curso de acción más apropiado para alcanzar los objetivos establecidos (Anchelia, Inga, Olivares, & Escalante, 2021). Por ello, en el sector inmobiliario sirve como referencia para evaluar el desempeño y progreso de las empresas, marcar un antes y después en las mismas, identificándose posibles desviaciones y poder tomar acciones correctivas de manera oportuna.

La dirección por su parte, se refiere al proceso de influir, guiar y motivar a los individuos y equipos dentro de una organización para lograr los objetivos establecidos. Implica liderar, tomar decisiones, comunicar de manera efectiva, inspirar y coordinar los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia el logro de metas comunes (Mora, 2022). Por ello, para la empresa Arki Inmobiliaria la dirección es fundamental para el éxito organizacional, involucra liderazgo efectivo, toma de decisiones estratégicas, comunicación clara, motivación del personal, gestión del cambio y la empresa de una cultura empresarial positiva y productiva.

Así mismo, la dirección permite la definición correcta de la visión, valores y metas de la organización. Su capacidad para inspirar, motivar y guiar a los empleados influye directamente en el compromiso, la moral y el rendimiento del equipo (Chiavenato, 2021). Además, el personal directivo toma decisiones estratégicas que impactan en el rumbo y desarrollo de la organización, donde su habilidad para

evaluar situaciones, identificar oportunidades y tomar decisiones acertadas es fundamental para el éxito a largo plazo (Cuesta, 2015).

Es pertinente mencionar que una dirección eficaz implica una comunicación clara y transparente. Los líderes deben ser capaces de transmitir información relevante, objetivos claros y expectativas a los empleados para alinear esfuerzos y evitar malentendidos (Aguilar, Palomino, & Suarez, 2020). Por tanto, en la empresa Arki Inmobiliaria los directivos tienen la responsabilidad de motivar y desarrollar a sus equipos, así como, crear un ambiente de trabajo positivo, proporcionar oportunidades de crecimiento y reconocer el desempeño contribuye significativamente a la retención del talento y al incremento de la productividad.

En un entorno empresarial dinámico, la dirección efectiva es crucial para liderar procesos de cambio, donde, saber gestionar la resistencia al cambio y guiar a la organización a través de transiciones es esencial para mantener la adaptabilidad y competitividad (Ahumada & Perusquia, 2016). Donde, es necesario que los líderes establecen la cultura organizacional, valores y comportamientos moldean la forma en que se trabaja dentro de la organización, influyendo en la moral, la ética laboral y la identidad corporativa (Torres, 2022). Así, es preciso que el personal directivo establezca una cultura organizacional definida, puesto que al momento no la tiene y en consecuencia las falencias de evidencian en las ventas mínimas que se han registrado.

El control en la gestión administrativa se refiere al proceso de supervisión, seguimiento y evaluación sistemática de las actividades, procesos y resultados dentro de una organización (Soledispa, Pionce, & Sierra, 2022). Este proceso busca asegurar que las operaciones estén alineadas con los objetivos establecidos, identificar desviaciones o problemas, y tomar medidas correctivas o preventivas para mejorar el desempeño y alcanzar los resultados deseados (Sánchez J. , 2020). Por consiguiente, el control en la gestión administrativa es fundamental para la empresa Arki Inmobiliaria, proporciona la información necesaria para evaluar el desempeño, corregir desviaciones, mejorar la eficiencia y la eficacia, apoyar la toma de decisiones, establecer estándares y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

El control permite medir y evaluar el progreso hacia los objetivos y metas predefinidos, así como, detectar desviaciones o discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado. Esto facilita la identificación temprana de problemas y la adopción de medidas correctivas para evitar que las desviaciones se conviertan en mayores problemas (Alvarez, 2017). A su vez, proporciona información clave para la toma de decisiones. Los datos recopilados a través del control permiten a los directivos tomar decisiones informadas y estratégicas basadas en la realidad operativa de la empresa (Mendoza, Moreira, & Mera, 2022). Por ello, es necesario que la empresa Arki Inmobiliaria utilice acciones específicas de dirección con la finalidad de garantizar una toma de decisiones adecuada para llegar a los objetivos previstos.

1.2. Factores que intervienen en la toma de decisiones empresariales

Las decisiones son elecciones o selecciones que se toman entre varias alternativas disponibles para resolver una situación, alcanzar un objetivo o enfrentar un problema (Huacchillo, Ramos, & Pulache, 2020). Además, implican el proceso mental de evaluar diferentes opciones y elegir la más adecuada en función de ciertos criterios, información disponible, valores personales o criterios preestablecidos (Aguirre, Barona, & Dávila, 2020).

Estas elecciones pueden ser simples o complejas, afectar aspectos personales o profesionales, y abarcar desde decisiones cotidianas hasta aquellas que tienen un impacto significativo en empresas, comunidades o incluso a nivel global (Bautista & Delgado, 2020). Además, las decisiones pueden ser individuales o colectivas, involucrando a una o varias personas en su proceso de toma y pueden ser influenciadas por una variedad de factores, como la racionalidad, emociones, experiencias pasadas, intuición, presión del tiempo o contexto específico (Bron & Mar, 2022). Algunas decisiones se toman de manera deliberada, mientras que otras pueden ser más impulsivas o estar condicionadas por el entorno.

En el ámbito empresarial, las decisiones son cruciales para el éxito de una organización. Desde decisiones estratégicas que determinan el rumbo de una empresa hasta decisiones operativas diarias que afectan la eficiencia y la

productividad, todas tienen un impacto en el rendimiento y el logro de metas (Barreto, 2020). Por tanto, las decisiones son el resultado de un proceso mental en el que se evalúan opciones y se elige una acción o curso de acción específico entre alternativas disponibles, con el objetivo de resolver un problema o alcanzar un objetivo determinado.

Por otro lado, para Barzaga et al. (2019) las decisiones se dividen de acuerdo a su nivel jerárquico, según el método y de acuerdo a una clasificación sintética, como se evidencia a continuación:

- Según el nivel jerárquico donde se toma la decisión:
 - ✓ Decisiones estratégicas o de planificación: son decisiones de alto nivel que afectan a toda la organización a largo plazo. Incluyen la formulación de la misión, visión y objetivos de la empresa, la entrada a nuevos mercados, fusiones, adquisiciones o cambios significativos en la dirección estratégica.
 - ✓ Decisiones tácticas o de pilotaje: son decisiones a medio plazo que se enfocan en la implementación de estrategias y políticas para alcanzar los objetivos establecidos. Implican la asignación de recursos, la estructuración de procesos y la gestión de personal.
 - ✓ Decisiones operativas o de regulación: son decisiones diarias o a corto plazo que se refieren a la ejecución de las operaciones regulares de la empresa. Incluyen la gestión de inventarios, la asignación de tareas a empleados, la fijación de precios, entre otros aspectos operativos.
- Según el método utilizado para la toma de decisiones
 - ✓ Decisiones programadas: son rutinarias y se toman en base a políticas, procedimientos o protocolos establecidos previamente.
 - ✓ Decisiones no programadas: Por otro lado, las decisiones no programadas son únicas y no tienen una solución predefinida, requiriendo un análisis más profundo y creativo.

- Clasificación sintética
 - ✓ Decisiones estructuradas (= Decisiones programadas)
 - ✓ Decisiones semiestructuradas
 - ✓ Decisiones no estructuradas (= Decisiones no programadas)

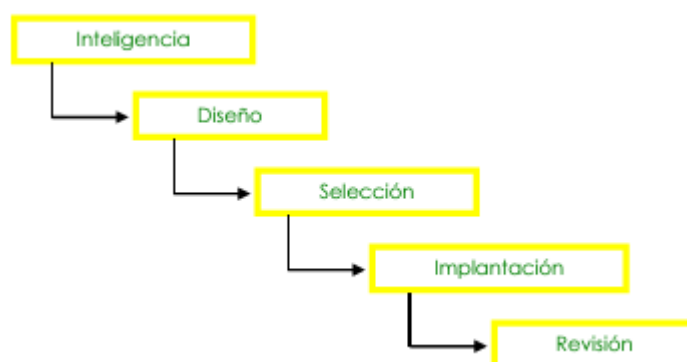
En referencia a Castrellón, Cuevas y Calderón (2021) la toma de decisiones es el proceso cognitivo mediante el cual se elige una opción o curso de acción entre varias alternativas disponibles. Implica evaluar, analizar y seleccionar la opción más adecuada para resolver un problema, alcanzar un objetivo o enfrentar una situación específica. Además, este proceso de toma de decisiones se sujeta a varias etapas como son:

- Identificación del problema o la situación: donde se comprenden y definen claramente cuál es el problema o la situación que requiere una decisión.
- Recolección de información: donde, se obtienen datos relevantes y valiosos que ayuden a comprender el contexto y las posibles alternativas disponibles.
- Análisis de opciones: se evalúan las diferentes alternativas o cursos de acción disponibles, considerando sus ventajas, desventajas, riesgos y beneficios.
- Toma de decisión: se selecciona la opción que se considera más apropiada o viable en función de la información disponible y los objetivos a alcanzar.
- Implementación: se debe poner en práctica la decisión tomada y llevar a cabo el curso de acción elegido.
- Evaluación: Se analizan los resultados obtenidos a partir de la decisión tomada, identificar si se alcanzaron los objetivos deseados y, en caso contrario, ajustar el enfoque o tomar medidas correctivas.

Por otro lado, la toma de decisiones puede estar influenciada por diversos factores, como la racionalidad, la intuición, las emociones, la experiencia previa, la presión del tiempo o el contexto específico en el que se encuentre la persona que toma la decisión.

Como se muestra en la figura 2, de acuerdo a Canós (2012) las etapas en el proceso de toma de decisiones comienzan con la fase de inteligencia, la cual permite identificar y definir el problema con la finalidad de tomar una decisión. Para ello, se realiza un análisis completo interno y externo para buscar el punto de inicio del problema. En la fase de diseño, modelización o concepción. Se encuentran y se enumeran todas las alternativas, tácticas o rutas posibles, para lograr esto, es necesario llevar a cabo un análisis completo del problema y considerar las opiniones de diversas personas con diferentes puntos de vista, para que no queden opciones sin identificar. En la fase de selección permite elegir una alternativa, para lo cual se evalúan todas las líneas de acción teniendo en cuenta la concordancia de los objetivos de la empresa y los recursos.

Figura 2. Etapas en el Proceso de Toma de Decisiones



Fuente: Canós (2012)

Además, en la fase de implantación, se desarrollan las acciones que conlleva la alternativa elegida para solucionar el problema. En la fase de revisión, se verifica si la puesta en marcha de la decisión es la más adecuada y si se alcanzan los resultados deseados. Luego, se realiza un control evaluando las acciones pasadas y se reinicia el proceso si algo sale mal. Donde, este proceso es esencial en el ámbito empresarial de las inmobiliarias, donde las decisiones estratégicas pueden tener un impacto significativo en el éxito y la dirección de una organización. La toma de decisiones efectiva implica un equilibrio entre la evaluación cuidadosa de las opciones disponibles y la capacidad para actuar de manera oportuna y eficiente.

La toma de decisiones empresariales es un proceso complejo que involucra una serie de factores, a continuación, se presentan los factores más relevantes (Cárdenas, 2015):

- Información y datos: la calidad de la información disponible es crucial, la toma de decisiones se basa en datos precisos y relevantes, por lo que la recopilación y el análisis adecuado de la información son fundamentales.
- Objetivos y metas empresariales: las decisiones deben estar alineadas con los objetivos y la misión de la empresa; la dirección estratégica marca el rumbo y define qué decisiones son coherentes con esa visión a largo plazo.
- Análisis del entorno: las condiciones externas, como el mercado, la competencia, la situación económica y los cambios legislativos, tienen un impacto significativo en las decisiones empresariales; así, evaluar y comprender el entorno es esencial.
- Factores financieros: las consideraciones económicas, como la rentabilidad, el presupuesto disponible, los costos y la inversión necesaria, son cruciales para evaluar las decisiones y su viabilidad a corto y largo plazo.
- Riesgos y contingencias: evaluar los riesgos asociados a cada decisión es fundamental, donde, comprender y gestionar los riesgos potenciales ayuda a minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

También se añaden varios aspectos para garantizar una toma de decisiones óptima en un entorno empresarial (Castro & Mantilla, 2013):

- Recursos humanos: el factor humano es clave, donde, la capacidad, habilidades y talento del equipo influyen en la toma de decisiones, su ejecución depende de la competencia y compromiso del personal.
- Ética y responsabilidad social: las decisiones empresariales también deben considerar su impacto ético y social; las cuestiones como la sostenibilidad, la responsabilidad corporativa y la ética empresarial son cada vez más relevantes en el mundo empresarial actual.
- Tecnología e innovación: en la era digital, la adopción de tecnologías emergentes y la capacidad de innovar pueden influir en las decisiones

empresariales para mejorar la eficiencia, competitividad y adaptación al cambio.

Por consiguiente, estos factores no operan de manera independiente, sino que interactúan y se entrelazan en el proceso de toma de decisiones empresariales. Donde, Campos, et al. (2013) la combinación adecuada y la evaluación cuidadosa de estos elementos suelen ser fundamentales para lograr decisiones exitosas en el ámbito empresarial, lo cual, es esencial para el sector inmobiliario con la finalidad de garantizar la rentabilidad a largo plazo.

1.3. Modelos de gestión administrativa para la toma de decisiones

En referencia a Iborra et al. (2014) hay muchos factores que afectan la competitividad de una organización o negocio, y estos deben ser evaluados continuamente para evitar que se presenten problemas. Estos factores incluyen el nivel educativo, el conocimiento de los empleados, los recursos disponibles, el ambiente de trabajo, etc. Los autores también señalan que los indicadores de competitividad incluyen la gestión óptima de los flujos de producción y de inventarios, ya sean de materias primas o insumos.

Por otro lado, los modelos de gestión administrativa son fundamentales para las inmobiliarias debido a su capacidad para proporcionar estructura y dirección en el proceso de toma de decisiones. Estos modelos no solo establecen procedimientos claros y eficientes para la gestión de recursos, personal y operaciones, sino que también facilitan la evaluación sistemática de alternativas y riesgos antes de la toma final de decisiones. Además, permiten la integración de tecnologías avanzadas y la estandarización de procesos, mejorando la coherencia y la calidad de las decisiones estratégicas. Al implementar un modelo efectivo, las inmobiliarias pueden optimizar su rendimiento operativo, adaptarse más ágilmente a cambios del mercado y mejorar su competitividad a largo plazo, asegurando así un crecimiento sostenible y rentable en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

De acuerdo a Daza et al. (2017) los modelos de gestión administrativa son:

- Cadena de Valor: modelo donde todas y cada una de las actividades y funciones específicas del proceso productivo contribuyen al valor al cliente; considerándose como ventaja la determinación de costos por actividad; pero requiere definir qué actividad agrega o no valor al cliente.
- Basado en los recursos: aquí las empresas o instituciones ganan una ventaja competitiva al utilizar adecuadamente los recursos, incluyéndose los humanos, tecnológicos, financieros; así como, las estrategias que deben ser de difícil imitación por otras empresas.
- Basado en el conocimiento: especial atención en los recursos empresariales, pero destaca el recurso humano, donde se procura su capacitación y las competencias del mismo.
- Modelo Aperturista: se refiere a la apertura comercial y financiera de los mercados nacionales y en los que se pueden optar por ampliar segmentos de mercados dentro de una región (p. 24).

El sector inmobiliario puede optar por cualquiera de estos modelos, pero la cadena de valor es el modelo que más se asemeja a la actividad de productos intangibles, pues hace énfasis en cada departamento, como el de atención al cliente y el administrativo. A su vez, es posible implementar simultáneamente el modelo basado en los conocimientos en las cooperativas, es fundamental brindar capacitación regular a los trabajadores para que se conozcan.

De acuerdo a Vergiú (2013), la cadena de valor incluye actividades primarias y de apoyo. Las primeras son las que están involucradas en la creación física del producto, la venta, la entrega al cliente y la asistencia o servicio posterior a la venta. Las actividades de apoyo, por otro lado, apoyan a las primarias y viceversa al proporcionar materias primas, tecnología, recursos humanos y una variedad de funciones internacionales. Todas las actividades están conectadas entre sí y lo hacen a través de nexos de la cadena (ver figura 3).

Figura 3. Cadena de valor



Fuente: Vergiú (2013)

Además, a continuación en la figura 4, existe otro modelo que se sustenta en la medición porque la empresa tiene información verídica sobre proveedores, clientes, inversiones y actividades de comercialización internacional (Jaramillo, 2017, p. 91). Sin embargo, al considerar el ámbito inmobiliario, existen limitaciones como las exportaciones e importaciones, la mayoría de los servicios que se ofrecen en estas empresas son locales, aunque en ocasiones el cliente puede ser del exterior debido a su poder adquisitivo u objetivo de inversión.

Figura 4. Competitividad



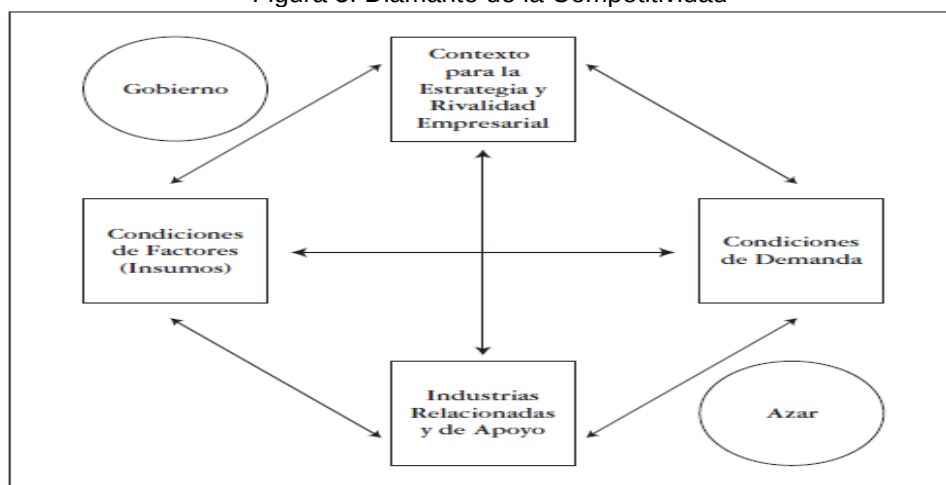
Fuente: Lombana (2009) y Jaramillo (2017, p 91).

Por otro lado, para Jaramillo (2017) otro modelo para la competitividad es el "diamante de la competitividad" de Porter, que incluye factores que interactúan entre sí, como la producción, la demanda, las estrategias y las acciones, además

de la competencia con otras empresas. Además de los elementos gubernamentales y azarosos, este modelo también incluye elementos que interactúan entre sí (ver figura 4). Considerada una herramienta adaptable al sector financiero, incorpora elementos externos e internos de las cooperativas de ahorro y crédito, así como el análisis de cada segmento y sus necesidades particulares. Por lo tanto, es recomendable su uso.

Según Lombana y Gutiérrez (2009), se agrega un modelo conocido como el pentágono doble (diamante) de Rugman de 1991, que establece la complejidad del análisis de los países en vías de desarrollo y requiere una revisión completa de los objetivos y el entorno internacional (p.16), como se muestra en la figura 5. Además, señala que este último entorno no existe en este modelo, por lo que se utilizan análisis de macroentornos que tienen un impacto en el crecimiento y las empresas.

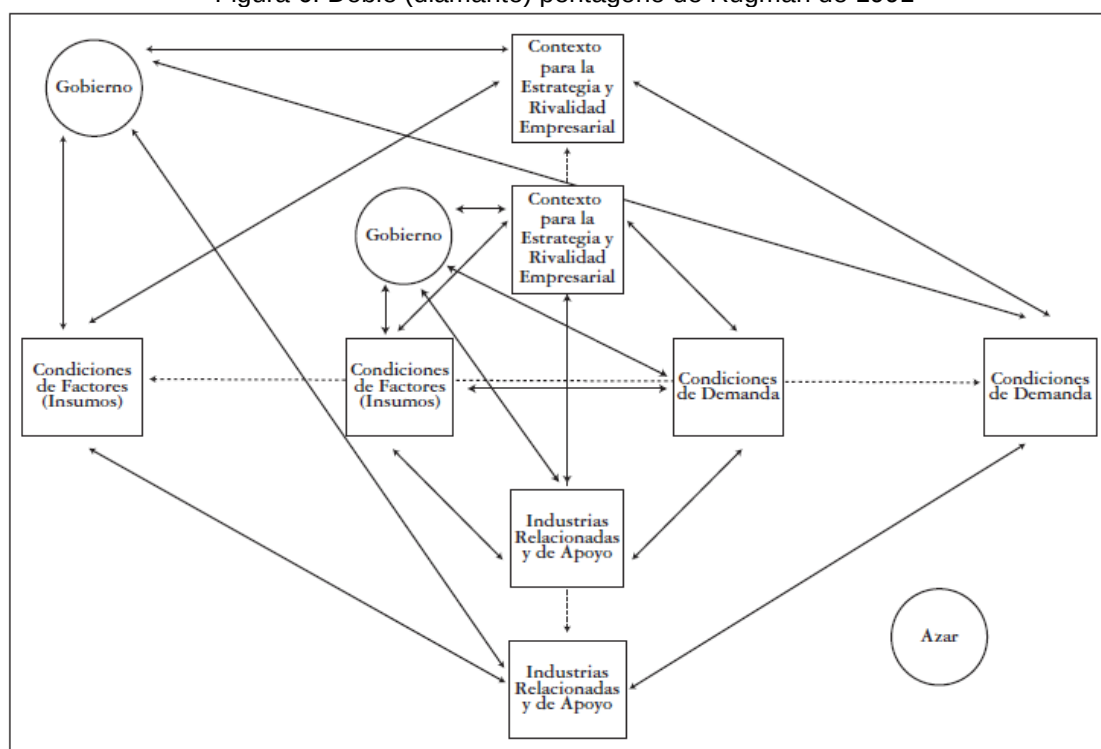
Figura 5. Diamante de la Competitividad



Fuente: Lombana y Gutiérrez (2009, p. 13).

Por otro lado, González et al. (2020) sugieren un modelo de gestión para el desarrollo empresarial que incluya la misión, la visión, la filosofía, los objetivos, las políticas, las estrategias, el análisis FODA, el financiamiento, el establecimiento de inversiones, los estándares y la medición. Este modelo es más específico que el anterior, pero también se puede usar en el sector inmobiliario porque cada uno de los factores mencionados se convierte en oportunidades para aprovechar y potencializar (ver figura 6).

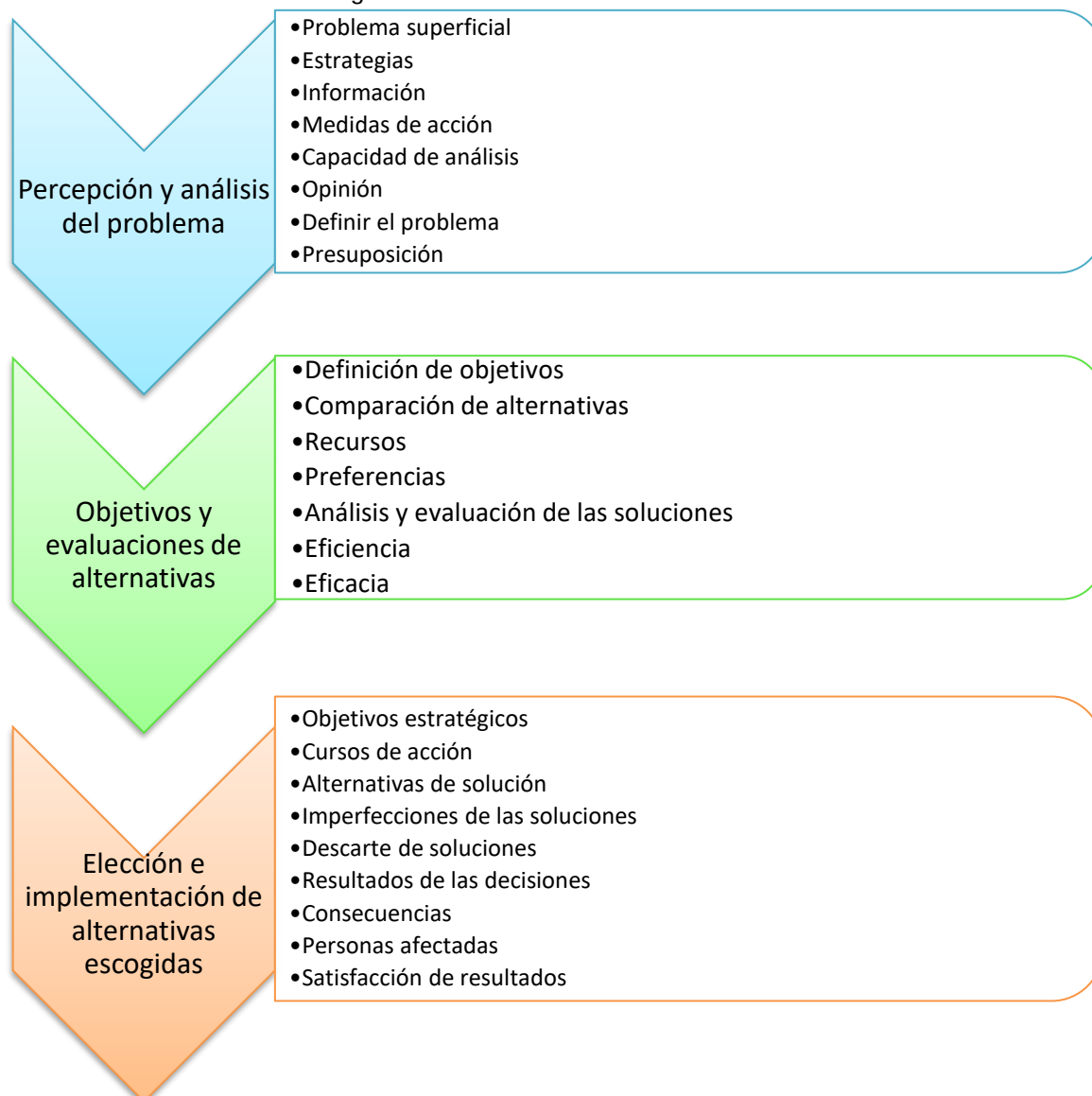
Figura 6. Doble (diamante) pentágono de Rugman de 1991



Fuente: Lombana y Gutiérrez (2009, p. 16).

Finalmente, en referencia a Medrano (2017) proponen tres dimensiones clave en la toma de decisiones: la percepción y análisis del problema, los objetivos propios de cada empresa y la elección e implementación de alternativas eficientes (ver figura 7).

Figura 7. Modelo de toma de decisiones



Fuente: Medrano (2017)

De esta manera, se demuestra que existen diversos modelos que, debido a su flexibilidad y características de análisis, en su mayoría pueden ser utilizados en el ámbito financiero cooperativista, aunque requieren un seguimiento constante para lograr el mejor desarrollo de las mismas.

Análisis Evaluativo de la Información Financiera

El análisis evaluativo de la información financiera es un proceso crítico para entender la salud económica de una empresa y su capacidad para operar de

manera sostenible (Cepeda, Velásquez, & Marín, 2017). Este análisis utiliza datos financieros clave para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las operaciones financieras de una organización. Para las empresas como Arki Inmobiliaria, un enfoque detallado en sus estados financieros permite prever problemas y desarrollar estrategias que mejoren su rendimiento y competitividad.

Los indicadores financieros son herramientas esenciales en este análisis, ofrecen una visión clara de áreas como liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia operativa (Campa, Fernández, López, & Torre, 2025). Por ejemplo, comprender el flujo de efectivo y la capacidad de cubrir obligaciones a corto plazo es vital para garantizar la continuidad operativa. La correcta interpretación de estos datos permite tomar decisiones informadas que alineen las metas de la empresa con su realidad económica.

El análisis también incluye la comparación de los datos financieros con estándares de la industria y periodos anteriores, lo cual ayuda a establecer tendencias y medir el desempeño relativo (Imaicela, Crimilma, & López, 2022). Para Arki Inmobiliaria, este enfoque puede destacar problemas específicos, como un ciclo operativo prolongado o una alta dependencia de financiamiento externo, que afecten negativamente su posición en el mercado.

Finalmente, el análisis evaluativo no solo identifica problemas, sino que también propone soluciones. Al evaluar la estructura financiera, la empresa puede priorizar acciones como la reducción de costos, la optimización del capital de trabajo o la diversificación de ingresos (Vergíu & Bendejú, 2007). Este enfoque proactivo fomenta la resiliencia financiera y fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno competitivo cambiante.

Análisis de Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son métricas clave que permiten medir y evaluar el desempeño financiero de una empresa. Entre los indicadores más utilizados está la razón corriente, que evalúa la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos

a corto plazo con activos a corto plazo (Cepeda, Velásquez, & Marín, 2017). Si bien un valor superior a 1 generalmente es considerado favorable, una cifra demasiado alta podría indicar un uso ineficiente de los recursos. En el caso de Arki Inmobiliaria, la razón corriente revela una ligera dependencia de recursos externos para cumplir con sus obligaciones inmediatas.

El indicador de endeudamiento mide la proporción de los activos financiados por deudas. Un nivel de endeudamiento elevado, como el registrado por Arki Inmobiliaria, representa un riesgo significativo, podría comprometer su capacidad para cumplir con los pagos de intereses y amortizaciones en el futuro (Garzozzi, Perero, Rangel, & Vera, 2017). Este indicador resalta la necesidad de mejorar la estructura financiera mediante la reducción de deudas o la generación de mayores ingresos.

La rentabilidad es otro aspecto clave en el análisis financiero, y se mide mediante indicadores como el margen net y el retorno sobre el patrimonio (ROE). Un margen neto reducido, como el observado en Arki Inmobiliaria, indica que la empresa no está convirtiendo de manera eficiente sus ingresos en ganancias (Correa, Gómez, & Londoño, 2018). Por otro lado, un ROE moderado sugiere que los propietarios están obteniendo retornos razonables, pero existe margen para mejorar mediante una mejor gestión operativa y financiera.

Por último, los indicadores de rotación, como la rotación de inventarios y el ciclo operativo, ofrecen información sobre la eficiencia operativa de la empresa. En Arki Inmobiliaria, una rotación lenta de inventarios y un ciclo operativo prolongado reflejan desafíos en la colocación de propiedades y en las políticas de cobranza. Abordar estas áreas puede mejorar significativamente el flujo de caja y la estabilidad financiera.

Evaluación del Riesgo Financiero

El análisis financiero también permite identificar y evaluar riesgos que podrían afectar la estabilidad y sostenibilidad de la empresa. En el caso de Arki Inmobiliaria,

los datos revelan un riesgo de liquidez moderado, la empresa tiene recursos limitados para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a financiamiento externo. Este riesgo puede mitigarse mediante estrategias como la optimización de inventarios y la mejora en la gestión del flujo de caja.

El riesgo de endeudamiento es otro factor crítico. Un nivel elevado de pasivos en relación con los activos indica una alta dependencia de financiamiento externo, lo que puede comprometer la solvencia a largo plazo (Cepeda, Velásquez, & Marín, 2017). Este riesgo puede manejarse mediante la renegociación de condiciones de deuda, la diversificación de fuentes de ingresos y el control de costos operativos.

El bajo desempeño en indicadores de rentabilidad también plantea un riesgo operativo. Si bien la empresa logra generar utilidades, estas no son suficientes para sostener un crecimiento robusto ganancias (Correa, Gómez, & Londoño, 2018). Este aspecto destaca la necesidad de revisar las estrategias de venta y marketing, así como la eficiencia en la asignación de recursos, para aumentar los márgenes de ganancia y la competitividad.

Finalmente, el riesgo estratégico asociado a la rotación de inventarios y al ciclo operativo prolongado podría limitar el crecimiento de la empresa. Este riesgo refleja desafíos en la colocación de propiedades y en las políticas de cobranza. Abordar estas áreas a través de estrategias más agresivas de comercialización y mejoras en la gestión operativa puede reducir significativamente este riesgo y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Caracterización de la empresa Arki Inmobiliaria

ARKI Inmobiliaria es una empresa dedicada al negocio inmobiliario, la cual cuenta con 10 años de experiencia especializada en asesoramiento inmobiliario y financiero. Posee una gran red de logística y de equipo de asesores altamente capacitado y posee experiencia en el mercado actual. “Mi primer sueño” es el slogan que define a esta empresa y posee redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok.

Actualmente cuenta con 5 personas de planta, incluidos 1 gerente, 1 subgerente, un administrador, 1 asistente administrativa y 1 vendedor. Cabe indicar que, al formar parte de un holding empresarial, también posee un equipo de apoyo en el área de marketing, conformado por 4 personas que dan soporte en las actividades relacionadas a la comunicación y publicidad.

El sector de la vivienda, ya sea el alquiler o compra de un inmueble se torna mucho más competitivo, donde poner en pie estrategias de ventas innovadoras, requiere de la especialización en diferentes aspectos de gestión administrativa de la empresa ARKI Inmobiliaria. Así, la empresa actualmente tiene un segmento de mercado de clientes, tanto jóvenes como personas adultas entre 18 a 65 años, con ingresos medios y altos, principalmente de la sierra ecuatoriana.

2.2. Tipos y métodos de investigación

Se utilizó un estudio descriptivo, porque se especificaron los principales problemas que existen dentro del punto de vista de la gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria. Por tanto, el objetivo principal de este tipo de investigación es comprender de manera detallada las características, actividades, procesos o personas involucradas en el objeto de estudio (Hernández Sampieri, 2010).

Además, se caracterizó por ser de tipo correlacional se enfoca en identificar los elementos sustantivos para la elaboración de un modelo de gestión administrativa, que permita una toma de decisiones óptima y procesos internos adecuados en la empresa ARKI inmobiliaria. El objetivo de esta investigación fue evaluar dos variables para examinar el nivel de relación entre ellas; el objetivo es describir o aclarar el grado de relación existente y comprender el comportamiento de cada una de las variables (Hernández Sampieri, 2010).

Para generar esta investigación, se revisaron artículos, publicaciones, libros, tesis y documentos gubernamentales, para obtener información sobre las variables de estudio. Como manifiesta Palma, et al. (2020), una investigación bibliográfica o documental se basa en buscar la información más relevante de libros, revistas, documentos, tesis de grado y otras fuentes que se relacionan con las variables de investigación.

Además, se utilizó una investigación de campo, que consiste en recopilar datos directamente de los sujetos que se buscan conocer para aplicar los hallazgos a un contexto determinado sin manipularlos (Leyva & Guerra, 2020). Por consiguiente, el presente trabajo utilizó esta modalidad de campo para recopilar los datos necesarios de la empresa ARKI Inmobiliaria, particularmente del personal que trabaja en ella, que luego se analizan y presentan.

Por otro lado, el enfoque que se aplicó en este estudio se enmarca en un enfoque mixto que engloba aspectos cuantitativos que, de acuerdo a Bagur, et al. (2021) se basa en la recolección y análisis de datos para encontrar una respuesta a la pregunta de investigación, mientras que se utilizan elementos cualitativos para describir los eventos, su interpretación y el desarrollo de la teoría. De esta forma, los instrumentos se utilizaron para recopilar datos cuantitativos y cualitativos, lo que permitió una descripción detallada de la situación actual de la empresa.

2.3. Técnicas, instrumentos, población y muestra

En el presente proyecto se aplicó la técnica de encuesta, que se refiere a un método cuantitativo para obtener información de primera mano y que utiliza un cuestionario

para recopilar los datos necesarios sobre las variables de estudio (Meneses, 2020). Por consiguiente, se utilizó una encuesta estructurada direccionada a los posibles clientes de la ciudad de Ambato, para diagnosticar la situación actual de los principales problemas que existen dentro del punto de vista de la gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria.

El cuestionario está basado en el aporte de Medrano (2017), como se muestra en la tabla 1, con tres dimensiones para la primera variable Gestión Administrativa: planificación, organización, dirección y control, con preguntas en escala de Likert con opciones de respuesta: Total desacuerdo (1), En Desacuerdo (2), Casi de acuerdo (3), De acuerdo (4) y Total acuerdo (5) y un total de 24 preguntas. Además, de para la segunda variable Toma de Decisiones son 3 dimensiones: percepción y análisis del problema, objetivos y evaluaciones de alternativas, y elección e implementación de alternativas escogidas, con preguntas en escala de Likert con opciones de respuesta: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5) y un total de 24 preguntas.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Autor	Instrumento
Gestión Administrativa	Planificación	• Objetivos • Planeación • Prevención • Misión • Visión • Propuesta • Estrategias • Toma de decisiones	Medrano (2017)	Cuestionario
	Organización	• Estructuras • Niveles • Jerarquías • Grupos • Organización • Diseño • Cargos • Tareas	Medrano (2017)	Cuestionario
	Dirección y Control	• Liderazgo • Motivación • Decisiones • Normatividad • Medición • Evaluación • Auditoría • Decisiones	Medrano (2017)	Cuestionario
Toma de decisiones	Percepción y análisis del problema	• Problema superficial • Estrategias • Información • Medidas de acción • Capacidad de análisis • Opinión • Definir el problema • Presuposición	Medrano (2017)	Cuestionario
	Objetivos y evaluaciones de alternativas	• Definición de objetivos • Comparación de alternativas • Recursos • Preferencias • Análisis y evaluación de las soluciones • Eficiencia • Eficacia	Medrano (2017)	Cuestionario
	Elección e implementación de alternativas escogidas	• Objetivos estratégicos • Cursos de acción • Alternativas de solución • Imperfecciones de las soluciones • Descarte de soluciones • Resultados de las decisiones • Consecuencias • Personas afectadas • Satisfacción de resultados	Medrano (2017)	Cuestionario

Fuente: elaboración propia

Además, se aplica una segunda técnica de recolección de datos, como lo es la entrevista, que es un intercambio estructurado de preguntas y respuestas entre dos o más personas, donde se busca obtener información, evaluar habilidades o discutir temas específicos con el propósito de obtener datos, opiniones o conocer más sobre un tema o individuo en particular (Hernández Sampieri, 2010). De esta forma, se utiliza una entrevista estructurada direccionada al personal con 6 preguntas abiertas, para diagnosticar la situación actual de los principales problemas que existen dentro del punto de vista de la gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria.

En ese sentido, un cuestionario es un instrumento utilizado en el trabajo de campo para recopilar datos; se considera una herramienta que permite al investigador crear una serie de preguntas para recopilar información organizada sobre un tema específico y aplicarlo a la muestra seleccionada (Hernández Sampieri, 2010). Entonces, en este estudio se utilizaron dos cuestionarios estructurados para identificar los elementos sustantivos en la elaboración de un modelo de gestión administrativa que permita una toma de decisiones óptima y procesos internos adecuados en la empresa ARKI inmobiliaria; el uno direccionado a la encuesta y el otro direccionado a la entrevista.

Por otro lado, se tiene dos poblaciones. La primera son 244893 habitantes de la ciudad de Ambato (INEC, 2010), la cual se seleccionó por ser la ciudad matriz donde está ubicada la empresa ARKI Inmobiliaria. La muestra que se logró al aplicar la fórmula finita fue 385 personas económicamente activas que viven en Ambato, a quienes se aplicó una encuesta para diagnosticar la situación actual de los principales problemas que existen dentro del punto de vista de la gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria.

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{z^2 * P * Q + N * e^2}$$

Nomenclatura:

n= tamaño de la población

N= población total

Z=distribución normalizada (1.96 el porcentaje de confiabilidad es 95%)

p=proporción de aceptación deseada para el producto

q=proporción de rechazo

E=porcentaje deseado de error

Cálculo:

Resolviéndose la fórmula se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 53,790}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + 244,893 * 0,05^2}$$

$$n = 385$$

La segunda población, está enfocada al personal que labora en la empresa ARKI Inmobiliaria, siendo un total de 9 personas, incluidos 1 gerente, 1 subgerente, un administrador, 1 asistente administrativa y 1 vendedor. Cabe indicar que, al formar parte de un holding empresarial, también posee un equipo de apoyo en el área de marketing, conformado por 4 personas que dan soporte en las actividades relacionadas a la comunicación y publicidad. Como esta población es pequeña, no se calculó la muestra y por consiguiente el instrumento de recolección de datos que fue la entrevista estructurada se aplicó a su totalidad.

Para validar los cuestionarios se realizó también una validación por juicio de expertos, que en referencia a Hernández Sampieri (2010), es un método muy útil para evaluar la confiabilidad de una investigación a través del criterio de personas expertas en un tema en particular que pueden proporcionar información, evidencia, juicio o valoraciones sobre ese tema a partir de su conocimiento y experiencia. En este caso, se consideraron los conocimientos y experiencia de dos docentes especialistas en el tema propuesto, donde registraron puntuaciones de 34 y 32 sobre 35, equivalentes a una escala de 80% a 100%.

Adicionalmente, consideraron que este modelo es una herramienta esencial para la empresa Arki Inmobiliaria, porque se enfoca en brindar soluciones a retos

actuales de la marca y que requieren prioridad para garantizar una toma de decisiones adecuada y una gestión óptima. Además, recalcan que el instrumento propuesto se direcciona con precisión y pertinencia a los objetivos establecidos, para aportar a los procesos internos de la empresa.

Por otro lado, para evaluar la confiabilidad del cuestionario estructurado de la encuesta se utilizó el estadístico SPSS, donde, la confiabilidad se refiere a la consistencia y estabilidad de los resultados obtenidos a través de un instrumento, prueba o método. Es decir, es la capacidad de dicho instrumento o método para producir resultados similares y consistentes, cuando se aplica en condiciones similares o a la misma muestra en diferentes momentos. La escala que se utiliza consta entre 0 a 1, donde, el valor mínimo aceptable es 0.7 y es válido para aplicarlo con consistencia buena (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2019).

De esta forma, se procesaron 385 encuestas aplicadas a personas económicamente activas que viven en Ambato, para diagnosticar la situación actual de los principales problemas que existen dentro del punto de vista de la gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria, donde se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.992 o 0.99 correspondiente a los 51 ítems del instrumento con preguntas en escala de Likert, donde, se denota que la confiabilidad de este cuestionario es excelente para su aplicación (ver tabla 2 y 3).

Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	385	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	385	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,992	51

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

También, para identificar los elementos sustantivos para la elaboración de un modelo de gestión administrativa que permita una toma de decisiones óptima y procesos internos adecuados en la empresa ARKI inmobiliaria, se utilizó la correlación por coeficiente de Spearman, que es una medida estadística no paramétrica utilizada para evaluar la relación o asociación entre dos variables ordinales o cuantitativas. A diferencia del coeficiente de correlación de Pearson, que se utiliza para variables continuas con distribución normal, el coeficiente de Spearman se aplica cuando las variables no siguen una distribución normal o cuando los datos se expresan en una escala ordinal (Sarramona, 2023).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis de la situación actual de la empresa Arki Inmobiliaria

Arki Inmobiliaria es una empresa dedicada al sector inmobiliario, enfrenta diversos desafíos que afectan su desempeño en un mercado cada vez más competitivo. Este análisis tiene como objetivo identificar los problemas actuales de la empresa mediante el uso de datos estadísticos relevantes, para proponer estrategias efectivas que mejoren su operación y posicionamiento en el mercado.

Dentro de los problemas detectados se evidenció la disminución en el volumen de ventas, en los últimos 12 meses Arki Inmobiliaria ha experimentado una caída en el volumen de ventas del 18%, según los reportes internos de desempeño comercial. Este descenso se atribuye a factores como el aumento de la competencia, el estancamiento del mercado en ciertos segmentos y la limitada diversificación de sus ofertas inmobiliarias.

A su vez, existe una baja tasa de conversión de prospectos a clientes, que, de acuerdo con el análisis de métricas de ventas, de cada 100 prospectos contactados, solo 12 se convierten en clientes finales, lo que representa una tasa de conversión del 12%. Este porcentaje está por debajo del promedio de la industria, estimado en un 20%. Esto sugiere problemas en el proceso de seguimiento y cierre de ventas.

El nivel de satisfacción de los clientes es bajo, se encontró que las encuestas de satisfacción realizadas durante el último trimestre indican que el 27% de los clientes reportaron insatisfacción debido a problemas como demoras en los procesos legales y falta de comunicación efectiva. Este porcentaje refleja una oportunidad crítica para mejorar la experiencia del cliente.

Un análisis del tráfico en el sitio web de la empresa muestra una disminución del 22% en el número de visitantes en comparación con el mismo período del año pasado. Además, la interacción en redes sociales se ha reducido en un 15%, lo que evidencia una necesidad de optimizar la estrategia digital para captar nuevos

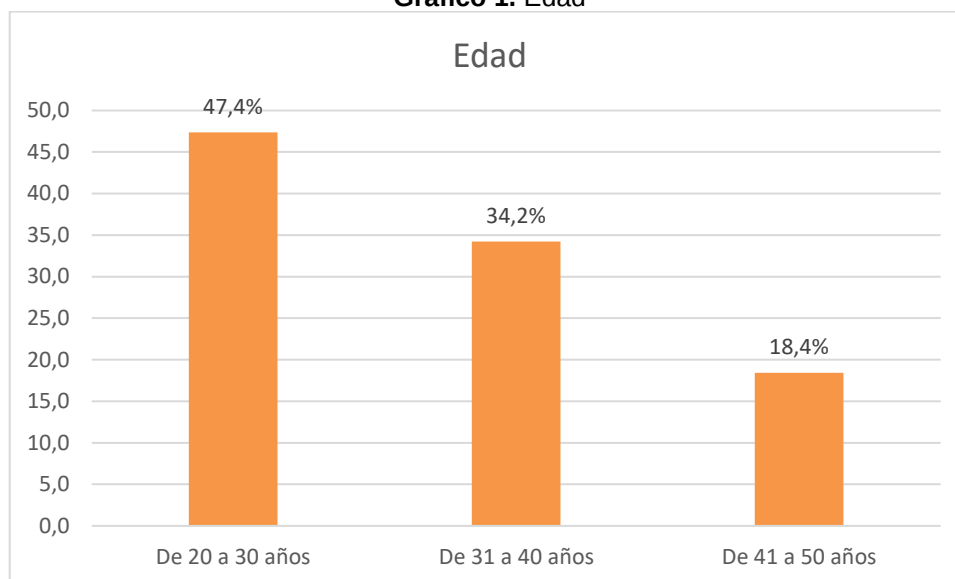
clientes y mantener el interés de los actuales.

Cabe indicar que, la combinación de estos factores ha resultado en una reducción del 10% en los ingresos netos anuales, lo que afecta la capacidad de Arki Inmobiliaria para invertir en nuevos proyectos y mantenerse competitiva en el mercado. Por ello, los problemas actuales de Arki Inmobiliaria reflejan la necesidad de implementar estrategias que aborden tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente.

Adicionalmente, en este epígrafe, se realizó el análisis de los instrumentos de recolección de datos del punto de vista de la gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria, para ello, en primera instancia se interpretaron los resultados de las encuestas realizadas a los posibles clientes de la ciudad de Ambato, posteriormente se analizaron los criterios del personal de la empresa.

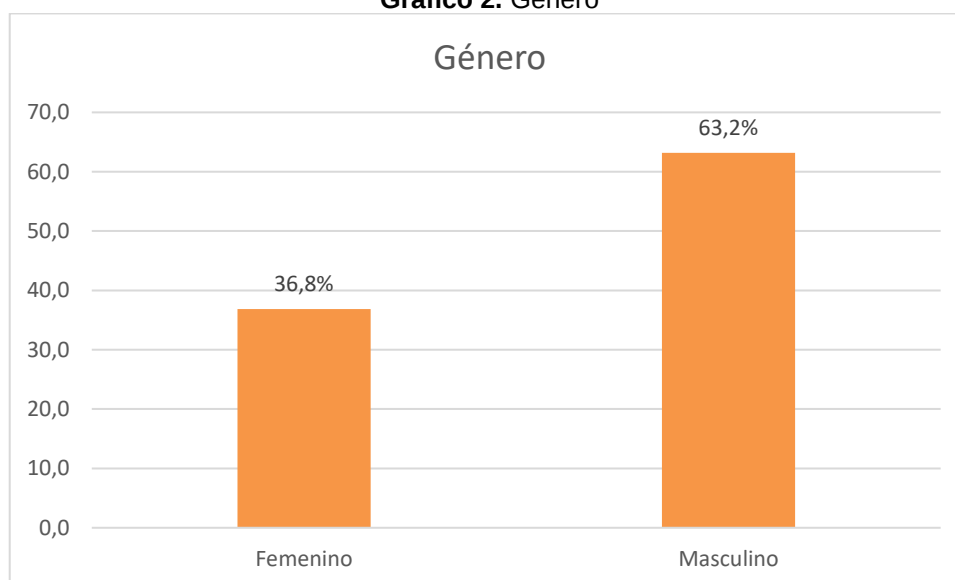
Encuesta dirigida a posibles clientes de la ciudad de Ambato

En la pregunta 1 se abordó la edad de los clientes potenciales de la empresa Arki Inmobiliaria, donde, se muestra que la edad promedio de los clientes potenciales para la empresa Arki Inmobiliaria es de 20 a 30 años (47.4%), seguido de 31 a 40 años (34.2%) y de 41 a 50% años (18.4%) (ver gráfico 1). Por lo cual, se evidencia que la mayoría de clientes potenciales se ubican en una edad adulta joven que prefieren su independencia y poseen un trabajo estable para buscar alternativas de vivienda.

Gráfico 1. Edad

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

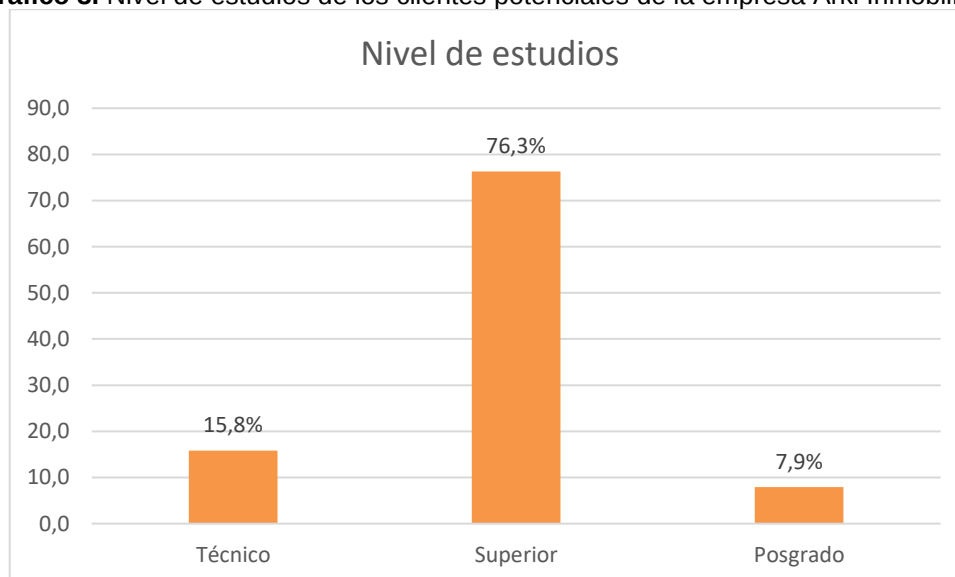
En el gráfico 2, se muestra que el género promedio de los clientes potenciales para la empresa Arki Inmobiliaria es en su mayoría masculino con un 63.2%. Por tanto, se evidencia que la mayoría de clientes potenciales son hombres que desean su independencia y buscan diferentes alternativas para su vivienda, por ello, es necesario que el modelo propuesto en esta investigación se enfoque en este público objetivo, mediante una gestión administrativa óptima en la empresa, que garantice una adecuada toma de decisiones.

Gráfico 2. Género

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

En el gráfico 3, se muestra que nivel de estudios que más predomina en los clientes potenciales para la empresa Arki Inmobiliaria es el nivel superior (76.3%), seguido de estudios técnicos (15.8%) y estudios de posgrado (7.9%). Entonces, se evidencia que la mayoría de clientes potenciales tienen estudios superiores, lo cual, demuestra que las estrategias empresariales deben estar direccionadas correctamente y donde, las decisiones del personal administrativo juegan un papel primordial para garantizar la rentabilidad de la marca.

Gráfico 3. Nivel de estudios de los clientes potenciales de la empresa Arki Inmobiliaria



Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

A continuación, se presenta el análisis de las dimensiones de cada una de las variables, donde, en la tabla 4, se denota que dentro de la gestión administrativa los directivos están de acuerdo en que efectúan con claridad la toma de decisiones (39.5%), la empresa mantiene debidamente actualizada su visión (39.5%), la gestión define apropiadamente las metas empresariales (36.8%). Sin embargo, es necesario que los directivos establezcan estrategias adecuadas a dichos objetivos (36.8%) y que promuevan operaciones de prevención (36.8%), puesto que reconocen que tienen falencias en estos aspectos.

Por consiguiente, la dimensión planeación es crucial porque establece la base para alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva y eficiente. A través de la planificación, las organizaciones pueden definir sus metas a largo y corto plazo, desarrollar estrategias adecuadas y asignar recursos de manera óptima.

Cabe indicar que, este proceso anticipa posibles obstáculos y oportunidades, permitiendo a la administración tomar decisiones informadas y proactivas. Además, la planificación facilita la coordinación de actividades, mejora la comunicación interna y asegura que todos los miembros de la organización trabajen hacia un propósito común, reduciendo la incertidumbre y aumentando la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno. Por consiguiente, la planificación es esencial para la coherencia y el éxito sostenido de las operaciones administrativas.

Nomenclatura:

(TD) Total desacuerdo; (ED) En Desacuerdo; (CDA) Casi de acuerdo; (DA) De acuerdo; y, (TA) Total acuerdo.

Tabla 4. Dimensión: Planeación											
VARIABLE 1: Gestión administrativa		1 TD		2 ED		3 CDA		4 DA		5 TA	
		fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
DIMENSIÓN PLANEACIÓN											
1	La empresa propicia una apropiada planificación	3	7.9%	4	10.5%	12	31.6%	13	34.2%	6	15.8%
2	La gestión establece visiblemente los objetivos	1	2.6%	6	15.8%	12	31.6%	13	34.2%	6	15.8%
3	Los directivos promueven operaciones de prevención	3	7.9%	4	10.5%	14	36.8%	14	36.8%	3	7.9%
4	La empresa mantiene debidamente actualizada su misión	2	5.3%	3	7.9%	12	31.6%	13	31.6%	8	21.1%
5	La empresa mantiene debidamente actualizada su visión	2	5.3%	4	10.5%	11	28.9%	15	39.5%	6	15.8%
6	La gestión orienta debidamente las estrategias	1	2.6%	5	13.2%	14	36.8%	12	31.6%	6	15.8%
7	Los directivos efectúan con claridad la toma de decisiones	4	10.5%	6	15.8%	9	23.7%	15	39.5%	4	10.5%
8	La gestión define apropiadamente las metas empresariales	1	2.6%	8	21.1%	11	28.9%	14	36.8%	4	10.5%

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

En la tabla 5, se denota que dentro de la gestión administrativa los directivos están de acuerdo en que la gestión reorganiza continuamente la estructura organizacional (44.7%), los directivos propician el trabajo en equipo (44.7%), la administración tiene claramente establecidas las jerarquías (36.8%) y cuenta con el diseño de cargos de acuerdo a las ocupaciones (36.8%). Sin embargo, es necesario que los directivos planteen las tareas adecuadamente a los objetivos (39.5%), realice una adecuada organización (36.8%) y que se innove en el diseño organizacional (34.2%), puesto que reconocen como debilidades en estos aspectos.

Por tanto, la dimensión organización es fundamental porque establece la estructura y el orden necesarios para que una entidad funcione de manera armoniosa y eficiente. A través de la organización, se delinean roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas, lo que facilita la coordinación y la colaboración entre diferentes departamentos y equipos. Una estructura organizativa bien definida asegura que los recursos humanos y materiales se utilicen de manera óptima, minimizando redundancias y mejorando la productividad.

Además, una buena organización permite la implementación de sistemas y procesos que promueven la coherencia y la transparencia en la toma de decisiones, fortaleciendo la capacidad de la administración para adaptarse a los cambios y alcanzar los objetivos estratégicos. Entonces, la organización es la columna vertebral que sostiene el funcionamiento ordenado y eficaz de cualquier entidad administrativa.

Tabla 5. Dimensión: Organización

VARIABLE 1: Gestión administrativa		1 TD		2 ED		3 CDA		4 DA		5 TA	
		fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN											
9	La empresa realiza una adecuada organización	2	5.3%	5	13.2%	14	36.8%	12	31.6%	5	13.2%
10	La gestión reorganiza continuamente la estructura organizacional	2	5.3%	4	10.5%	11	28.9%	17	44.7%	4	10.5%
11	La administración tiene claramente establecidas las jerarquías	2	5.3%	4	10.5%	12	31.6%	14	36.8%	6	15.8%
12	Los directivos propician el trabajo en equipo	3	7.9%	4	10.5%	11	28.9%	17	44.7%	3	7.9%
13	La gestión efectúa innovación en el diseño organizacional	2	5.3%	4	10.5%	13	34.2%	13	34.2%	6	15.8%
14	La empresa cuenta con el diseño de cargos de acuerdo a las ocupaciones	2	5.3%	4	10.5%	13	34.2%	14	36.8%	5	13.2%
15	Los directivos plantean las tareas adecuadamente a los objetivos	2	5.3%	3	7.9%	15	39.5%	13	34.2%	5	13.2%
16	La gestión establece niveles apropiados de autoridad	1	2.6%	4	10.5%	13	34.2%	14	36.8%	6	15.8%

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

En la tabla 6, se denota que dentro de la gestión administrativa los directivos están de acuerdo en que los directivos llevan el registro del cumplimiento de las normas (36.8%), valoran la capacidad de iniciativa y creatividad del personal (6.8%), donde, el liderazgo directivo promueve el logro de los objetivos (34.2%) y la administración dispone la atención oportuna a los requerimientos de información de otras dependencias (34.2%). No obstante, es necesario, que dentro de la empresa la gestión genere políticas para el cálculo del logro de objetivos (31.6%) y propicie la motivación del personal para el logro de las metas (34.2%), puesto que, reconocen

como debilidades estos aspectos.

Es así que, la dimensión de dirección y control en la gestión administrativa es vital porque garantiza que las actividades y recursos de una organización se alineen con sus objetivos estratégicos. La dirección proporciona liderazgo y motivación, guiando al personal hacia el logro de metas comunes mediante la toma de decisiones acertadas y la comunicación efectiva. El control, por su parte, implica el monitoreo y la evaluación continua de las actividades organizacionales para asegurar que se desarrollen según lo planeado, permitiendo la identificación y corrección de desviaciones a tiempo.

Cabe destacar que, juntas, estas funciones aseguran la coherencia, la eficiencia y la efectividad en el desempeño organizacional, facilitando la adaptación a cambios y mejorando la capacidad de la entidad para alcanzar sus objetivos con éxito. En conclusión, la dirección y el control son esenciales para mantener el rumbo correcto y optimizar el rendimiento administrativo.

Tabla 6. Dimensión: Dirección y Control

VARIABLE 1: Gestión administrativa		1 TD		2 ED		3 CDA		4 DA		5 TA	
		fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
DIMENSIÓN DIRECCIÓN Y CONTROL											
17	El liderazgo directivo promueve el logro de los objetivos	2	5.3%	6	15.8%	8	21.1%	13	34.2%	9	23.7%
18	La gestión propicia la motivación del personal para el logro de las metas	2	5.3%	5	13.2%	13	34.2%	11	28.9%	7	18.4%
19	La institución propicia una adecuada comunicación al personal	3	7.9%	6	15.8%	10	26.3%	13	34.2%	6	15.8%
20	Los directivos llevan el registro del cumplimiento de las normas	1	2.6%	5	13.2%	11	28.9%	14	36.8%	7	18.4%
21	La gestión origina políticas para el cálculo del logro de objetivos	2	5.3%	5	13.2%	12	31.6%	11	28.9%	8	21.1%
22	La dirección dispone de manera oportuna políticas de auditoría para el debido control	1	2.6%	6	15.8%	11	28.9%	14	36.8%	6	15.8%
23	Los directivos valoran la capacidad de iniciativa y creatividad del personal	4	10.5%	4	10.5%	11	28.9%	14	36.8%	5	13.2%
24	La administración dispone la atención oportuna a los requerimientos de información de otras dependencias	2	5.3%	8	21.1%	12	31.6%	13	34.2%	3	7.9%

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

Por otro lado, en la tabla 7 dentro de la variable toma de decisiones, los directivos en su mayoría están de acuerdo en que el líder provee estrategias para la toma de

decisiones (42.1%), recopila información sobre el problema (42.1%), evalúa las medidas de acción a tomar (42.1%) y se va formando una opinión sobre el problema (39.5%). No obstante, es necesario que analice el problema a fondo y plantee soluciones viables al mismo.

La dimensión de percepción y análisis del problema en la toma de decisiones es esencial porque permite a los gestores comprender a fondo las circunstancias que afectan a la organización, facilitando la identificación precisa de los desafíos y oportunidades. Una percepción clara y un análisis riguroso aseguran que las decisiones se basen en datos y hechos concretos, reduciendo la influencia de sesgos y suposiciones erróneas.

Este enfoque analítico permite evaluar las causas subyacentes de los problemas, explorar diferentes alternativas y predecir posibles consecuencias, lo que mejora significativamente la calidad y eficacia de las decisiones. Al fortalecer la capacidad de respuesta y adaptación ante situaciones complejas, la percepción y el análisis del problema se convierten en pilares fundamentales para la toma de decisiones informadas y estratégicas, garantizando así el éxito y la sostenibilidad de la organización.

Tabla 7. Dimensión: Percepción y Análisis del problema

VARIABLE 2: Toma de decisiones		1 TD		2 ED		3 CDA		4 DA		5 TA	
		fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
DIMENSION PERCEPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA											
1	El directivo ve la primera señal de alerta en el problema superficial	2	5.3%	5	13.2%	10	26.3%	14	36.8%	7	18.4%
2	El líder provee estrategias para la toma de decisiones	1	2.6%	6	15.8%	6	15.8%	16	42.1%	9	23.7%
3	El directivo recopila información sobre el problema	2	5.3%	4	10.5%	9	23.7%	16	42.1%	7	18.4%
4	El líder evalúa las medidas de acción a tomar	1	2.6%	5	13.2%	7	18.4%	16	42.1%	9	23.7%
5	El directivo muestra capacidad para analizar el problema	2	5.3%	5	13.2%	11	28.9%	12	31.6%	8	21.1%
6	El líder se va formando una opinión sobre el problema	1	2.6%	5	13.2%	9	23.7%	15	39.5%	8	21.1%
7	El directivo muestra capacidad por definir el problema	2	5.3%	6	15.8%	8	21.1%	12	31.6%	10	26.3%
8	El líder prioriza el orden de presuposiciones	1	2.6%	7	18.4%	8	21.1%	13	34.2%	9	23.7%

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

En la tabla 8, dentro de la variable toma de decisiones, los directivos determinan el análisis y evaluación de las soluciones (44.7%), evidencian que los recursos son imprescindibles para la toma de decisiones (39.5%), efectúa una comparación de alternativas (36.8%), toma en cuenta la eficiencia en la toma de decisiones (36.8%). No obstante, es pertinente que los directivos tengan en claro la definición de objetivos (31.6%) y que evalúe preferencias en las alternativas (34.2%), puesto que actualmente no lo hacen adecuadamente.

La dimensión de objetivos y evaluación de alternativas en la toma de decisiones es crucial porque establece un marco claro y concreto para dirigir los esfuerzos organizacionales hacia metas específicas. Definir objetivos precisos permite a los gestores enfocar recursos y energías de manera efectiva, alineando las acciones

con la visión y misión de la organización. La evaluación de alternativas, por otro lado, implica un análisis detallado de las diversas opciones disponibles para alcanzar estos objetivos, considerando factores como viabilidad, costos, beneficios y riesgos.

Este proceso analítico asegura que se seleccionen las estrategias más adecuadas y efectivas, optimizando el uso de recursos y minimizando el impacto de posibles fallos. Por tanto, establecer objetivos claros y evaluar alternativas de manera exhaustiva es fundamental para la toma de decisiones informadas, estratégicas y alineadas con el éxito a largo plazo de la organización.

Tabla 8. Dimensión: Objetivos y Evaluaciones de alternativas

VARIABLE 2: Toma de decisiones		1 TD		2 ED		3 CDA		4 DA		5 TA	
		fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
DIMENSION OBJETIVOS Y EVALUACIONES DE ALTERNATIVAS											
9	El decisor tiene en claro la definición de objetivos	2	5.3%	5	13.2%	12	31.6%	12	31.6%	7	18.4%
10	El líder efectúa una comparación de alternativas	2	5.3%	4	10.5%	10	26.3%	14	36.8%	8	21.1%
11	El directivo evidencia recursos para la toma de decisiones	2	5.3%	4	10.5%	10	26.3%	15	39.5%	7	18.4%
12	El líder evalúa preferencias en las alternativas	1	2.6%	5	13.2%	13	34.2%	12	31.6%	7	18.4%
13	El directivo determina el análisis y evaluación de las soluciones	2	5.3%	5	13.2%	8	21.1%	17	44.7%	6	15.8%
14	Toma en cuenta la eficiencia en la toma de decisiones	1	2.6%	5	13.2%	10	26.3%	14	36.8%	8	21.1%
15	Busca optimizar la eficacia de las decisiones	2	5.3%	4	10.5%	11	28.9%	14	36.8%	7	18.4%
16	Toma en consideración los objetivos estratégicos para la toma de decisiones	1	2.6%	5	13.2%	11	28.9%	14	36.8%	7	18.4%

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

En la tabla 9, dentro de la variable toma de decisiones, los directivos evalúan las consecuencias de la toma de decisiones (47.4%), evalúan los resultados de las decisiones implementadas (44.7%), evalúa la satisfacción de resultados en la implementación de las alternativas escogidas (44.7%), determinan los cursos de acción de las alternativas escogidas (42.1%) y deciden las alternativas de solución del problema (42.1%). No obstante, es pertinente que en el desarrollo de la investigación se haga énfasis en corregir las posibles imperfecciones de las decisiones.

Cabe indicar que, la dimensión de elección e implementación de alternativas escogidas en la toma de decisiones es esencial porque traduce el análisis y la planificación en acciones concretas que impulsan a la organización hacia sus objetivos. La elección de la mejor alternativa, basada en un análisis exhaustivo de todas las opciones, asegura que se adopte la estrategia más eficaz y viable.

La implementación, por su parte, convierte estas decisiones en realidades operativas, lo que requiere una ejecución cuidadosa y coordinada para que los planes se materialicen con éxito. Este proceso incluye la asignación de recursos, la comunicación de las decisiones a todos los niveles de la organización y el seguimiento del progreso.

Una implementación efectiva garantiza que las decisiones no solo permanezcan en el ámbito teórico, sino que se traduzcan en mejoras tangibles y resultados positivos, fortaleciendo la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en un entorno dinámico.

Tabla 9. Dimensión: Elección e implementación de alternativas escogidas

VARIABLE 2: Toma de decisiones		1		2		3		4		5	
		TD		ED		CDA		DA		TA	
		fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
DIMENSION ELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVAS ESCOGIDAS											
17	Se determina los cursos de acción de las alternativas escogidas	2	5.3%	4	10.5%	8	21.1%	16	42.1%	8	21.1%
18	Se deciden las alternativas de solución del problema	2	5.3%	4	10.5%	11	28.9%	16	42.1%	5	13.2%
19	Se prevé corregir las posibles imperfecciones de las decisiones	2	5.3%	4	10.5%	8	21.1%	14	36.8%	9	23.7%
20	La priorización de objetivos origina el descarte de soluciones	1	2.6%	6	15.8%	8	21.1%	15	39.5%	8	21.1%
21	Se evalúan los resultados de las decisiones implementadas	3	7.9%	4	10.5%	7	18.4%	17	44.7%	7	18.4%
22	Se evalúan las consecuencias de la toma de decisiones	1	2.6%	5	13.2%	9	23.7%	18	47.4%	5	13.2%
23	Se toma acciones para disminuir el impacto en personas que puedan ser afectadas	2	5.3%	5	13.2%	9	23.7%	13	34.2%	9	23.7%
24	La dirección evalúa la satisfacción de resultados en la implementación de las alternativas escogidas	1	2.6%	5	13.2%	7	18.4%	17	44.7%	8	21.1%

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

Entrevista dirigida al personal de Arki Inmobiliaria

Por su parte en las entrevistas, se denota que 8 colaboradores de los 9 entrevistados manifiestan conocer qué es la gestión administrativa, asumiéndola como un conjunto de procesos y actividades que se llevan a cabo para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y las operaciones de una organización con el objetivo de alcanzar sus metas y objetivos de manera eficiente y eficaz.

Este concepto abarca diversas funciones clave, como la toma de decisiones, la coordinación de actividades, la asignación de recursos, el establecimiento de estructuras organizativas y la implementación de estrategias. La gestión administrativa se enfoca en optimizar el rendimiento organizacional mediante la mejora continua de procesos, la innovación y la adaptación a cambios en el entorno. En esencia, es la disciplina que busca maximizar la productividad y la efectividad en la consecución de los fines organizacionales.

Además, todos los entrevistados consideran que una buena gestión administrativa influye en la toma de decisiones porque ayuda a organizar el trabajo individual y colectivo; todo empieza sobre una buena administración, para que pueda surgir nuevas ideas o ver nuevas formas de surgir. También se considera esencial al tratarse del manejo que tendrán sobre la empresa y permite tomar decisiones de forma más mancomunada.

Sin embargo, 4 colaboradores de la empresa manifiestan que no se aplica algún modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones, mientras que, 5 colaboradores señalan que sí poseen. Por tanto, se infiere que no está claro o socializado entre el personal el modelo actual que está utilizándose, por ello, es pertinente analizarlo y determinar qué aspectos pueden mejorarse para garantizar una gestión adecuada y encaminada a la toma acertada de decisiones.

Un total de 7 colaboradores menciona que se socializan los objetivos, la misión y la visión que tiene la organización, pero las estrategias y la forma de evaluarlos no se socializa, por tanto, es evidente que se requiere un seguimiento frecuente y dentro del modelo propuesto en esta investigación se debe considerar acciones de

comunicación. Además, actualmente el nivel de productividad de la empresa bajo para 7 colaboradores de 9, por cuanto se evidencia una falta automatización de procesos en base a productividad, baja capacitación en el personal, y la falta de aplicación de modelos de gestión administrativa eficientes.

En este contexto, para los colaboradores de la empresa Arki Inmobiliaria las acciones que son esenciales para mitigar los problemas de cobranzas son: segmentar la cobranza por niveles de riesgo, contar con plan de pagos y formas de pago diversas, hacer un diagnóstico o analizar a su público objetivo, establecer políticas claras de crédito y cobranza, realizar un seguimiento proactivo de los pagos pendientes, mantener una comunicación abierta y constante con los clientes morosos, ofrecer opciones de pago flexibles y programas de financiamiento y mantener un contra con penalizaciones para las dos partes.

Con la finalidad de identificar los elementos sustantivos para la elaboración de un modelo de gestión administrativa que permita una toma de decisiones óptima y procesos internos adecuados en la empresa ARKI inmobiliaria, se establecieron las hipótesis de estudio que se detallan a continuación:

H0= Los factores de la gestión administrativa no influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria.

H1= Los factores de la gestión administrativa sí influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria.

En ese sentido, en la tabla 10 se analiza la significancia bilateral o valor de p que reconoce dos situaciones: Si $p < 0.05$ se rechaza H0 o bien Si $p \geq 0.05$ se acepta H1. Por consiguiente, se muestra un coeficiente de correlación de Spearman de 0.891 a un nivel de significancia de 0.000, asumiéndose la hipótesis alternativa o H1, donde, los factores de la gestión administrativa sí influyen significativamente en la toma de decisiones en la empresa ARKI inmobiliaria.

Tabla 10. Correlación por variable

		GESTION ADMINISTRATIVA		TOMA DE DECISIONES
Rho de Spearman	GESTION ADMINISTRATIVA	Coeficiente de correlación	1,000	,891**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	38	38
	TOMA DE DECISIONES	Coeficiente de correlación	,891**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	38	38

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

Cabe indicar que, en la tabla 10 se muestran aquellos factores o elementos que más resaltan en la toma de decisiones óptima para la empresa ARKI Inmobiliaria, entre ellos están los siguientes:

La elección e implementación de alternativas escogidas parte de los objetivos y evaluaciones de alternativas (0.925), evidenciándose que se deben especificar aquellos aspectos principales desde el inicio de la aplicación del modelo de gestión administrativa para garantizar una adecuada toma de decisiones. También resaltan dichas alternativas con la percepción y análisis del problema (0.910), lo cual, fundamental para conocer todas las aristas de una problemática, las causas y efectos, los cuales conllevan a direccionar eficientemente las soluciones posibles.

En este contexto, también resaltan los objetivos y evaluaciones de alternativas tienen influencia en la percepción y análisis del problema (0.959), así como, la percepción y análisis del problema (0.872) con que permiten el conocimiento real de las circunstancias en la empresa y la organización (0.867), que es de vital importancia para la jerarquización de funciones y la delegación de las actividades y tareas.

Tabla 11. Correlación por dimensión

			GESTIÓN ADMINISTRATIVA			TOMA DE DECISIONES			
			PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN Y CONTROL	PERCEPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA	OBJETIVOS Y EVALUACIONES DE ALTERNATIVAS	ELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVAS ESCOGIDAS	
Rho de Spearman	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PLANEACIÓN	Coefficiente de correlación	1,000	,867**	,786**	,848**	,814**	,789**
			Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
			N	38	38	38	38	38	38
		ORGANIZACIÓN	Coefficiente de correlación	,867**	1,000	,830**	,817**	,819**	,839**
			Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
			N	38	38	38	38	38	38
	TOMA DE DECISIONES	DIRECCIÓN Y CONTROL	Coefficiente de correlación	,786**	,830**	1,000	,872**	,862**	,869**
			Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
			N	38	38	38	38	38	38
		PERCEPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA	Coefficiente de correlación	,848**	,817**	,872**	1,000	,959**	,910**
			Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
			N	38	38	38	38	38	38

OBJETIVOS Y EVALUACIONES DE ALTERNATIVAS	Coeficient e de correlació n	,814**	,819**	,862**	,959**	1,000	,925**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	38	38	38	38	38	38
ELECCIÓN E IMPLEMENTACI ÓN DE ALTERNATIVAS ESCOGIDAS	Coeficient e de correlació n	,789**	,839**	,869**	,910**	,925**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	38	38	38	38	38	38

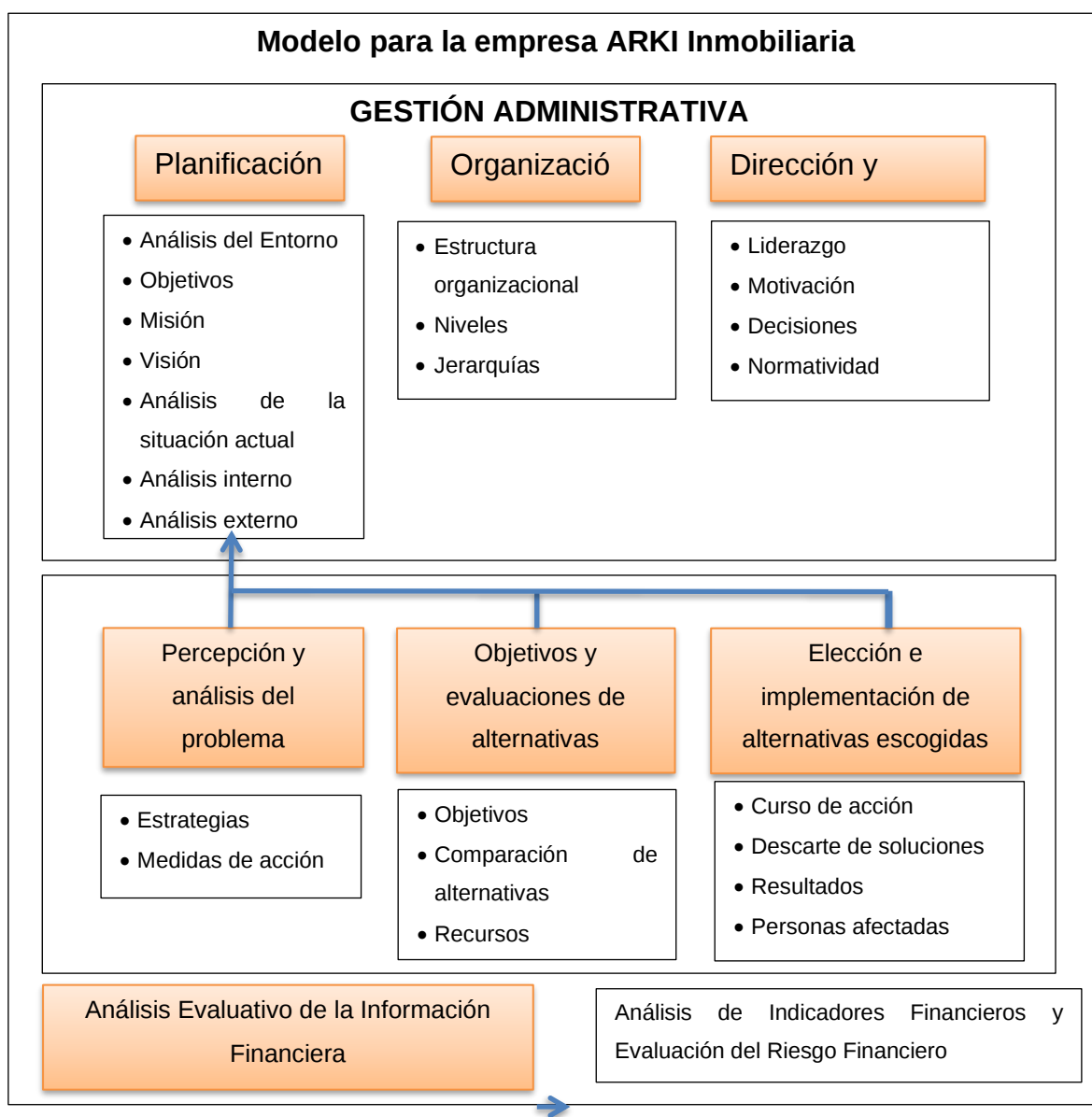
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS versión 23

3.2. Modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones en la empresa ARKI inmobiliaria

Un modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones en la empresa ARKI inmobiliaria debe ser integral y estructurado, considerando aspectos específicos del sector inmobiliario y las características particulares de la empresa. A continuación, se mencionan cada una de las dimensiones de vital importancia para dicho modelo (ver figura 8).

Figura 8. Modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones de la empresa Arki Inmobiliaria



Fuente: elaboración propia

Gestión Administrativa

Planificación

- Análisis del Entorno

El análisis del entorno se refiere al proceso de examinar todos los factores externos que pueden influir en el desempeño y la toma de decisiones de una organización. Este análisis es fundamental para identificar oportunidades y amenazas en el mercado, permitiendo a la empresa desarrollar estrategias adaptativas y proactivas. Los factores externos pueden incluir una variedad de elementos como el contexto económico, las tendencias del mercado, el marco regulatorio, las condiciones sociales y culturales, así como los avances tecnológicos. El análisis del entorno ayuda a las organizaciones a entender las fuerzas externas que podrían afectar su operación, de modo que puedan anticiparse a los cambios y ajustar sus estrategias en consecuencia.

Para realizar un análisis del entorno completo y efectivo, es crucial incorporar diversas herramientas y enfoques. Una de las metodologías más utilizadas es el análisis PESTEL, que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Además, es importante realizar un análisis de la competencia para entender las dinámicas del mercado y las estrategias de los competidores. Otro componente clave es el análisis de *stakeholders*, que identifica y evalúa las expectativas y el impacto de las partes interesadas en la organización. Por último, el análisis del entorno debe ser un proceso continuo, revisado y actualizado regularmente para reflejar los cambios en el entorno externo y asegurar que la organización se mantenga relevante y competitiva.

En el caso de Arki Inmobiliaria se presenta el análisis PESTEL de cada uno de los factores:

Tabla 12. Análisis PESTEL

Factores Políticos		Factores Económicos	
1.	Cambios en las leyes de urbanismo, regulaciones de construcción y normativas de zonificación pueden afectar los proyectos inmobiliarios.	1.	Recesiones o expansiones económicas influyen en la capacidad de las personas para comprar vivienda y en los precios del mercado inmobiliario.
2.	Inestabilidad política genera incertidumbre económica y afecta la confianza del mercado inmobiliario.	2.	Cambios en las tasas de interés afectan los costos de financiamiento para compradores y desarrolladores.
3.	Iniciativas gubernamentales como subsidios a la vivienda o incentivos fiscales impactan la demanda y oferta de propiedades.	3.	Desarrollos económicos locales incrementan la demanda de propiedades comerciales y residenciales.
Factores Sociales		Factores Tecnológicos	
1.	Envejecimiento de la población, migración urbana, y cambios en la estructura familiar afectan las preferencias de vivienda.	1.	Nuevas tecnologías y materiales de construcción reducen los costos y tiempos de construcción.
2.	Preferencias por vivienda eco-amigable, comunidades planificadas, y espacios abiertos influyen en los tipos de proyectos inmobiliarios demandados.	2.	Uso de plataformas online para ventas y alquileres de propiedades.
3.	Cambios en los valores sociales pueden afectar la demanda de ciertos tipos de propiedades.	3.	Automatización en procesos administrativos y de gestión puede mejorar la eficiencia operativa.
Factores Ecológicos		Factores Legales	
1.	Normativas y preferencias por edificios sostenibles y certificaciones ecológicas.	1.	Cumplimiento con códigos de construcción y regulaciones locales.
2.	Regulaciones sobre la eficiencia energética de edificios y la gestión de residuos de construcción.	2.	Legislación sobre derechos de propiedad y contratos de arrendamiento.
3.	Nuevas tendencias en viviendas ecológicas.	3.	Impuestos sobre la propiedad, tasas de registro y otros costos legales asociados a transacciones inmobiliarias.

Fuente: elaboración propia

- **Objetivos**

Los objetivos de un modelo de gestión administrativa en una inmobiliaria pequeña se centran en optimizar la eficiencia operativa y mejorar la satisfacción del cliente. En primer lugar, busca establecer procesos claros y estandarizados para la gestión de proyectos, desde la adquisición de terrenos hasta la venta o alquiler de propiedades. Esto incluye la implementación de tecnologías que automatizan tareas repetitivas y la adopción de mejores prácticas en la administración de recursos humanos, financieros y materiales. Al mejorar la eficiencia interna, la inmobiliaria puede reducir costos, aumentar la productividad y asegurar el cumplimiento de las normativas y regulaciones del sector.

En segundo lugar, el modelo de gestión administrativa tiene como objetivo mejorar la experiencia del cliente. Esto implica desarrollar estrategias de comunicación efectivas y ofrecer servicios personalizados que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes. Al implementar sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), la inmobiliaria puede mantener un seguimiento constante de las interacciones y mejorar la calidad del servicio. Este enfoque centrado en el cliente no solo incrementa la satisfacción y fidelización, sino que también fortalece la reputación de la inmobiliaria y su posición competitiva en el mercado.

En el caso de la empresa objeto de estudio se planteó el siguiente objetivo para el modelo: definir estrategias de gestión administrativa que permita una toma de decisiones procesos internos adecuados en la empresa ARKI inmobiliaria.

- Misión

Definir una misión para una inmobiliaria implica establecer una declaración clara y concisa que refleje el propósito fundamental y la dirección estratégica de la empresa. Esta declaración debe capturar la esencia de lo que la inmobiliaria busca lograr y cómo planea hacerlo, destacando su compromiso con los clientes y la comunidad. Es crucial que la misión sea específica, centrada en el servicio al cliente y adaptable a los cambios del mercado. La misión debe servir como guía para todas las actividades de la empresa, proporcionando un sentido de propósito y alineando los esfuerzos del equipo hacia objetivos comunes.

El proceso de definición de la misión debe involucrar la participación de los principales stakeholders de la inmobiliaria, incluidos los empleados, la alta dirección y, en algunos casos, los clientes. Este enfoque colaborativo asegura que la misión refleje no solo las aspiraciones de la dirección, sino también las expectativas y necesidades de quienes están directamente afectados por las operaciones de la empresa. Una misión bien definida no solo comunica el propósito de la inmobiliaria a sus clientes y socios, sino que también inspira y motiva a su equipo a trabajar con dedicación y coherencia, fortaleciendo la cultura organizacional y contribuyendo al éxito a largo plazo de la empresa.

Para Arki Inmobiliaria la misión es: Proporcionar soluciones inmobiliarias integrales y personalizadas que satisfagan las necesidades de los clientes, facilitando la compra, venta, y alquiler de propiedades con profesionalismo y transparencia. Se comprometen a ofrecer un servicio de alta calidad, impulsado por la innovación y el conocimiento del mercado, asegurando que cada transacción sea eficiente, segura y satisfactoria para todas las partes involucradas.

- Visión

Definir una visión para una inmobiliaria implica proyectar una imagen aspiracional del futuro que la empresa desea alcanzar. Esta declaración debe ser inspiradora y motivadora, ofreciendo una dirección clara para el crecimiento y desarrollo a largo plazo. La visión debe reflejar las aspiraciones más altas de la inmobiliaria en términos de servicio al cliente, impacto en la comunidad y posición en el mercado. Es importante que la visión sea ambiciosa pero alcanzable, proporcionando un marco estratégico que guíe la toma de decisiones y las inversiones futuras. Al articular una visión clara, la inmobiliaria puede alinear sus recursos y esfuerzos hacia un objetivo común, fomentando la cohesión y el compromiso dentro del equipo.

El proceso de definición de la visión debe involucrar una evaluación profunda del entorno competitivo, las tendencias del mercado y las capacidades internas de la empresa. Este análisis permite identificar oportunidades y desafíos que la inmobiliaria puede enfrentar en su camino hacia el éxito. Además, la visión debe ser comunicada de manera efectiva a todos los stakeholders, incluidos empleados, clientes y socios comerciales, para asegurar su comprensión y apoyo. Una visión bien definida no solo proporciona una hoja de ruta para el futuro, sino que también sirve como una fuente constante de inspiración, impulsando la innovación y la excelencia en todas las áreas de la operación inmobiliaria.

Convertirse en la inmobiliaria de referencia en la zona centro del país, reconocida por la excelencia en el servicio al cliente y la capacidad para anticiparse y adaptarse a las tendencias del mercado. Aspira a ser líder en el sector inmobiliario, promoviendo prácticas sostenibles y contribuyendo al desarrollo de entornos

urbanos que mejoren la calidad de vida de las personas.

- Valores Corporativos:

Definir los valores corporativos para una inmobiliaria implica identificar y formalizar los principios fundamentales que guiarán todas las acciones y decisiones de la empresa. Estos valores deben reflejar la cultura organizacional y los estándares éticos que la inmobiliaria desea mantener, sirviendo como pilares que sostienen la misión y visión de la empresa. Para ello, es esencial realizar un proceso colaborativo que involucre a todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea. Este enfoque inclusivo asegura que los valores corporativos sean auténticos y resuenen con todos los miembros del equipo, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso.

Una vez identificados, los valores corporativos deben ser claramente articulados y comunicados a todos los stakeholders, incluidos los clientes, socios comerciales y la comunidad en general. Estos valores no solo deben ser visibles en las declaraciones formales de la empresa, sino también en su conducta diaria y en la manera en que interactúa con los clientes y la comunidad. Implementar programas de formación y desarrollo que refuercen estos valores es crucial para asegurar que sean comprendidos y vividos por todos los miembros del equipo. Al hacerlo, la inmobiliaria puede construir una reputación sólida basada en la integridad, profesionalismo y compromiso con la excelencia, diferenciándose en un mercado competitivo y ganando la confianza y lealtad de sus clientes.

Para la marca Arki Inmobiliaria se plantea los siguientes valores corporativos:

- ✓ Integridad: Actuar con honestidad y ética en todas las interacciones, construyendo confianza con nuestros clientes, socios y la comunidad.
- ✓ Profesionalismo: Mantener altos estándares de competencia y dedicación, garantizando un servicio excepcional y resultados sobresalientes.
- ✓ Innovación: Fomentar la creatividad y la adopción de nuevas tecnologías para mejorar continuamente los procesos y servicios.
- ✓ Compromiso con el cliente: Poner las necesidades y expectativas de los

clientes en el centro de todo lo que hacen, esforzándose por exceder sus expectativas.

- ✓ Sostenibilidad: Promover prácticas inmobiliarias responsables que contribuyan al bienestar ambiental y social, asegurando un impacto positivo a largo plazo.
- ✓ Trabajo en equipo: Valorar la colaboración y el respeto mutuo, creando un entorno donde todos los miembros del equipo puedan crecer y contribuir al éxito de la empresa.

- Análisis de la situación actual

Realizar un análisis de la situación inicial para una inmobiliaria implica evaluar de manera exhaustiva tanto los factores internos como externos que afectan su operación. Este proceso comienza con un análisis interno detallado que abarca la revisión de recursos humanos, financieros y tecnológicos de la empresa. Se deben identificar las fortalezas, como un equipo de ventas experimentado o una sólida cartera de propiedades, y las debilidades, como posibles deficiencias en la tecnología de gestión de clientes o en la eficiencia operativa. Además, es crucial revisar el historial de desempeño financiero, las tasas de rotación de personal, y la satisfacción del cliente, para tener una comprensión clara de la posición actual de la empresa y las áreas que requieren mejora.

- Análisis interno

Realizar un análisis interno implica una evaluación exhaustiva de los recursos, capacidades y procesos internos de la inmobiliaria para identificar fortalezas y debilidades. Este análisis comienza con una revisión detallada de los recursos humanos, financieros y tecnológicos de la empresa. Evaluar el desempeño y las habilidades del equipo de ventas, la eficiencia de los sistemas de gestión de clientes (CRM) y la solidez de la situación financiera son aspectos fundamentales. Además, es crucial analizar la cartera de propiedades disponibles, las relaciones con proveedores y socios estratégicos, y la efectividad de las estrategias de marketing actuales. Este proceso debe incluir la recopilación de datos a través de entrevistas

con empleados, revisiones de desempeño y análisis financieros detallados, para obtener una visión clara y precisa de la situación interna.

Una vez recopilada la información, se deben identificar y evaluar las fortalezas y debilidades clave de la inmobiliaria. Las fortalezas pueden incluir un equipo de ventas experimentado, una buena reputación local y una sólida cartera de propiedades. Las debilidades, por otro lado, pueden abarcar tecnología de gestión desactualizada, recursos financieros limitados y procesos operativos ineficientes. Es fundamental priorizar estas fortalezas y debilidades para desarrollar estrategias efectivas que potencien los aspectos positivos y mitiguen los negativos. La implementación de herramientas de análisis, como el modelo VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organized*), puede ayudar a determinar cuáles recursos y capacidades proporcionan una ventaja competitiva sostenible. Al final, el análisis interno no solo proporciona una comprensión profunda de la situación actual de la inmobiliaria, sino que también sienta las bases para la formulación de estrategias que mejoren su desempeño y competitividad en el mercado.

En el caso de Arki Inmobiliaria se plantea la siguiente matriz FODA para analizar cada uno de los factores que intervienen en la gestión interna de la empresa.

Tabla 13. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Equipo de ventas experimentado: Personal con amplios conocimientos del mercado y habilidades de negociación. 2. Sólida cartera de propiedades: Variedad de inmuebles disponibles para satisfacer diversas necesidades de los clientes. 3. Buena reputación local: Reconocimiento y confianza en la comunidad. 4. Relaciones sólidas con proveedores y constructores: Colaboraciones establecidas que facilitan proyectos inmobiliarios.	1. Tecnología de gestión desactualizada: Sistemas de CRM y gestión interna poco eficientes. 2. Recursos financieros limitados: Presupuesto ajustado que limita la expansión y las inversiones en marketing. 3. Capacidad limitada para marketing digital: Falta de presencia en plataformas digitales y redes sociales. 4. Procesos operativos ineficientes: Falta de estandarización y automatización en las operaciones diarias.
Oportunidades	Amenazas
1. Crecimiento del mercado inmobiliario local: Aumento en la demanda de propiedades residenciales y comerciales. 2. Incentivos gubernamentales para la vivienda: Subsidios y beneficios fiscales que pueden impulsar las ventas. 3. Avances tecnológicos: Disponibilidad de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa y la gestión de clientes. 4. Expansión en marketing digital: Uso de redes sociales y plataformas digitales para alcanzar nuevos clientes.	1. Competencia intensa: Aumento en el número de inmobiliarias locales y grandes corporaciones. 2. Inestabilidad económica: Factores macroeconómicos que pueden afectar la demanda de propiedades. 3. Cambios en regulaciones: Nuevas leyes y normativas que pueden incrementar los costos operativos. 4. Desastres naturales: Riesgos ambientales que pueden dañar propiedades y afectar la operación.

Fuente: elaboración propia

- Análisis externo

Realizar un análisis de Porter para una inmobiliaria implica evaluar las cinco fuerzas competitivas que determinan la estructura de la industria y el nivel de competencia. Este análisis comienza con la identificación de los principales competidores en el mercado inmobiliario y la evaluación de la intensidad de la rivalidad entre ellos. Es esencial analizar el número y la diversidad de competidores, el crecimiento del mercado y la diferenciación de productos.

La rivalidad alta puede indicar la necesidad de estrategias de diferenciación y mejora del servicio para destacar. Además, es crucial comprender el poder de negociación de los clientes, quienes pueden tener un fuerte poder de negociación debido al acceso a la información y múltiples opciones disponibles. Identificar las sensibilidades al precio y la fidelidad del cliente puede ayudar a desarrollar estrategias de retención efectivas.

El análisis debe también considerar el poder de negociación de los proveedores, evaluando factores como la disponibilidad de alternativas y la importancia del volumen de compras. La amenaza de nuevos entrantes es otra fuerza clave, donde se deben examinar las barreras de entrada como los costos iniciales, economías de escala y acceso a canales de distribución. Finalmente, la amenaza de productos o servicios sustitutos, como el alquiler en lugar de la compra o el uso de plataformas digitales para transacciones directas, debe ser evaluada. Al entender estas fuerzas, la inmobiliaria puede identificar oportunidades para fortalecer su posición competitiva y desarrollar estrategias para mitigar amenazas, logrando así una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

En el caso de Arki Inmobiliaria, las 5 Fuerzas de Porter son las siguientes:

Rivalidad entre Competidores Existentes

- ✓ Número de Competidores: En el sector inmobiliario, existen múltiples agencias compitiendo por una cuota de mercado, tanto locales como grandes corporaciones.
- ✓ Crecimiento del Mercado: En mercados de alto crecimiento, la competencia puede ser menos intensa, pero en mercados estancados, la rivalidad puede ser feroz.
- ✓ Diversidad de Competidores: La competencia varía desde pequeñas agencias locales hasta grandes corporaciones inmobiliarias con vastos recursos.
- ✓ Diferenciación de Productos: La falta de diferenciación entre propiedades puede incrementar la competencia, las agencias luchan por los mismos clientes con ofertas similares.

Poder de Negociación de los Clientes

- ✓ Acceso a Información: Los clientes tienen acceso a una gran cantidad de información en línea sobre propiedades y precios, aumentando su poder de negociación.
- ✓ Sensibilidad al Precio: Los clientes pueden ser muy sensibles a los precios y buscar constantemente las mejores ofertas.

- ✓ Opciones de Elección: Con muchas agencias y propiedades disponibles, los clientes tienen múltiples opciones, aumentando su poder de negociación.
- ✓ Fidelidad del Cliente: La lealtad puede ser baja si los clientes perciben poca diferenciación entre las agencias inmobiliarias.

Poder de Negociación de los Proveedores

- ✓ Número de Proveedores: Si la inmobiliaria depende de un número limitado de proveedores, estos pueden tener un mayor poder de negociación.
- ✓ Disponibilidad de Alternativas: La existencia de múltiples proveedores (como contratistas y proveedores de servicios) puede reducir su poder de negociación.
- ✓ Importancia del Volumen: Las pequeñas inmobiliarias pueden no tener el mismo poder de compra que las grandes, lo que les da menos influencia sobre los proveedores.
- ✓ Relaciones a Largo Plazo: Las relaciones sólidas y duraderas con proveedores pueden reducir su poder de negociación al crear un beneficio mutuo y estabilidad.

Amenaza de Nuevos Entrantes

- ✓ Barreras de Entrada: Los costos iniciales, la necesidad de licencias y la experiencia necesaria pueden actuar como barreras de entrada para nuevos competidores.
- ✓ Economías de Escala: Las pequeñas inmobiliarias pueden enfrentarse a desventajas si los nuevos entrantes logran economías de escala rápidamente.
- ✓ Acceso a Canales de Distribución: Nuevas agencias pueden encontrar dificultades para establecer relaciones con proveedores y obtener propiedades de alta calidad.
- ✓ Lealtad de Marca: Las inmobiliarias establecidas con una buena reputación pueden tener una ventaja sobre los nuevos entrantes debido a la lealtad del cliente.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

- ✓ Alquiler vs. Compra: Las opciones de alquiler pueden ser una amenaza para la compra de propiedades, especialmente en mercados de alto costo.
- ✓ Inversión en Propiedades Comerciales**: Los clientes pueden optar por invertir en propiedades comerciales o industriales en lugar de residenciales.
- ✓ Plataformas en Línea: Plataformas digitales y aplicaciones que permiten a los propietarios vender o alquilar directamente pueden reducir la necesidad de intermediarios.
- ✓ Mercados Alternativos: La disponibilidad de propiedades en mercados emergentes o más económicos puede desviar clientes de los mercados tradicionales.

- Estrategias y Plan de acción

Realizar un análisis de Porter para una inmobiliaria implica evaluar las cinco fuerzas competitivas que determinan la estructura de la industria y el nivel de competencia. Este análisis comienza con la identificación de los principales competidores en el mercado inmobiliario y la evaluación de la intensidad de la rivalidad entre ellos. Es esencial analizar el número y la diversidad de competidores, el crecimiento del mercado y la diferenciación de productos. La rivalidad alta puede indicar la necesidad de estrategias de diferenciación y mejora del servicio para destacar. Además, es crucial comprender el poder de negociación de los clientes, quienes pueden tener un fuerte poder de negociación debido al acceso a la información y múltiples opciones disponibles. Identificar las sensibilidades al precio y la fidelidad del cliente puede ayudar a desarrollar estrategias de retención efectivas.

El análisis debe también considerar el poder de negociación de los proveedores, evaluando factores como la disponibilidad de alternativas y la importancia del volumen de compras. La amenaza de nuevos entrantes es otra fuerza clave, donde se deben examinar las barreras de entrada como los costos iniciales, economías de escala y acceso a canales de distribución. Finalmente, la amenaza de productos o servicios sustitutos, como el alquiler en lugar de la compra o el uso de plataformas digitales para transacciones directas, debe ser evaluada. Al entender estas fuerzas,

la inmobiliaria puede identificar oportunidades para fortalecer su posición competitiva y desarrollar estrategias para mitigar amenazas, logrando así una ventaja competitiva sostenible en el mercado, en el caso de la empresa Arki Inmobiliaria se plantea las siguientes estrategias y el plan de acción para cada una de ellas:

Tabla 14. Estrategias y Plan de acción

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades)	Acciones	Plazo	Presupuesto
Utilizar el equipo de ventas experimentado para aprovechar el crecimiento del mercado inmobiliario local	• Capacitar continuamente al equipo de ventas en las tendencias del mercado local. • Organizar seminarios y talleres para mejorar las habilidades de negociación y ventas. • Realizar estudios de mercado periódicos para identificar áreas de crecimiento.	3 meses	\$1,200.00
Promover la sólida cartera de propiedades utilizando incentivos gubernamentales para la vivienda	• Crear campañas de marketing que destaquen los incentivos gubernamentales disponibles. • Colaborar con instituciones gubernamentales para entender y promover los beneficios fiscales y subsidios. • Realizar eventos informativos para potenciales compradores sobre los incentivos disponibles.	2 meses	\$1,000.00
Potenciar la buena reputación local a través de avances tecnológicos, mejorando la experiencia del cliente	• Implementar un sistema de CRM actualizado para gestionar las relaciones con los clientes. • Introducir tecnologías de realidad virtual para tours de propiedades. • Mejorar la página web y las plataformas digitales para facilitar la interacción con los clientes.	4 meses	\$5,300.00
Aprovechar las relaciones sólidas con proveedores y constructores para expandir la presencia en marketing digital y alcanzar nuevos clientes	• Colaborar con proveedores y constructores para crear contenido promocional conjunto. • Desarrollar campañas de marketing digital utilizando testimonios y casos de éxito. • Utilizar redes sociales y plataformas digitales para aumentar la visibilidad de las propiedades.	3 meses	\$500.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Estrategias y Plan de acción

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas)	Acciones	Plazo	Presupuesto
Utilizar el equipo de ventas experimentado para diferenciarse en un mercado con competencia intensa.	• Ofrecer formación avanzada en técnicas de ventas y diferenciación de productos. • Desarrollar propuestas de valor únicas para cada propiedad. • Fomentar la personalización del servicio al cliente.	2 meses	\$1,200.00
Emplear la buena reputación local para mantener la confianza del cliente en tiempos de inestabilidad económica.	• Realizar encuestas de satisfacción y mejorar continuamente el servicio basado en los feedbacks. • Mantener una comunicación transparente y regular con los clientes sobre el estado del mercado. • Ofrecer asesoramiento financiero y opciones de financiamiento flexibles.	1 mes	\$500.00
Fortalecer las relaciones con proveedores y constructores para adaptarse rápidamente a cambios en regulaciones.	• Mantener reuniones periódicas con proveedores y constructores para estar al tanto de cambios regulatorios. • Desarrollar un protocolo de adaptación rápida para cumplir con nuevas normativas. • Formar al personal en regulaciones actuales y cambios futuros.	3 meses	\$200.00
Diversificar la cartera de propiedades para mitigar los riesgos asociados a desastres naturales.	• Evaluar y seleccionar propiedades en áreas de menor riesgo. • Promover la construcción de propiedades con características de resistencia a desastres. • Ofrecer seguros integrales para las propiedades vendidas o alquiladas.	6 meses	\$450.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Estrategias y Plan de acción

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades)	Acciones	Plazo	Presupuesto
Actualizar la tecnología de gestión para aprovechar los avances tecnológicos y mejorar la eficiencia operativa.	• Implementar un nuevo sistema de gestión inmobiliaria (CRM) y formación del personal en su uso. • Automatizar procesos administrativos y de gestión de propiedades. • Integrar herramientas de análisis de datos para tomar decisiones informadas.	4 meses	\$1,000.00
Invertir en marketing digital para superar la capacidad limitada y aprovechar la expansión en plataformas digitales.	• Desarrollar una estrategia de marketing digital integral. • Crear perfiles y contenido regular en redes sociales. • Invertir en publicidad digital y optimización de motores de búsqueda (SEO).	3 meses	\$400.00
Buscar financiamiento o socios estratégicos para incrementar los recursos financieros y aprovechar el crecimiento del mercado inmobiliario local.	• Identificar y contactar posibles socios estratégicos o inversores. • Preparar un plan de negocios atractivo para presentar a los inversores. • Establecer acuerdos de financiamiento y colaboración.	6 meses	\$250.00
Establecer procesos operativos estandarizados para mejorar la eficiencia interna y beneficiarse de incentivos gubernamentales.	• Documentar y estandarizar todos los procesos operativos. • Implementar un sistema de gestión de calidad. • Capacitar al personal en los nuevos procesos y estándares.	4 meses	\$350.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Estrategias y Plan de acción

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas)	Acciones	Plazo	Presupuesto
Actualizar la tecnología de gestión para mejorar la eficiencia y competir mejor en un mercado con competencia intensa.	• Implementar un sistema avanzado de CRM y gestión de propiedades. • Formar al equipo en el uso eficiente de nuevas tecnologías. • Monitorizar y ajustar continuamente las herramientas tecnológicas utilizadas.	4 meses	\$850.00
Optimizar los procesos operativos para reducir costos y manejar mejor la inestabilidad económica.	• Realizar un análisis de costos y eliminar ineficiencias. • Implementar prácticas de mejora continua y Lean Management. • Revisar y renegociar contratos con proveedores y socios para reducir gastos.	3 meses	\$500.00
Fortalecer la presencia en marketing digital para contrarrestar los efectos de los cambios en regulaciones y mantener la competitividad.	• Desarrollar una campaña de marketing digital agresiva. • Utilizar análisis de datos para segmentar y llegar a nuevos mercados. • Colaborar con influencers y medios digitales para aumentar la visibilidad.	2 meses	\$450.00
Desarrollar un plan de contingencia y resiliencia para mitigar los impactos de desastres naturales en las operaciones y propiedades.	• Crear un comité de gestión de riesgos y desastres. • Desarrollar y poner en práctica un plan de emergencia y recuperación. • Invertir en tecnologías y seguros que protejan las propiedades contra desastres naturales.	6 meses	\$450.00

Fuente: elaboración propia

- **Presupuesto**

Definir el presupuesto de un plan de acción para una inmobiliaria requiere una evaluación detallada de los recursos financieros necesarios para implementar cada estrategia propuesta. Este proceso implica desglosar cada acción en costos específicos, como la actualización de tecnología de gestión, la inversión en marketing digital, la capacitación del personal y la mejora de procesos operativos. Es crucial estimar tanto los costos iniciales como los costos recurrentes, además

de prever un margen para imprevistos. Involucrar a los departamentos clave en la elaboración del presupuesto garantiza una estimación precisa y realista. Asimismo, es importante revisar las fuentes de financiamiento disponibles y evaluar la viabilidad financiera del plan, asegurando que los objetivos estratégicos sean alcanzables sin comprometer la estabilidad económica de la inmobiliaria.

A su vez, en la tabla 18 se detalla cada uno de los valores como presupuesto necesario para cumplir con las estrategias propuestas del modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones en la empresa ARKI inmobiliaria.

Tabla 18. Presupuesto

Estrategias	Presupuesto
Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades)	\$8,000.00
Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas)	\$2,350.00
Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades)	\$2,000.00
Estrategias DA (Debilidades y Amenazas)	\$2,250.00
TOTAL	\$14,600.00

Fuente: elaboración propia

Organización

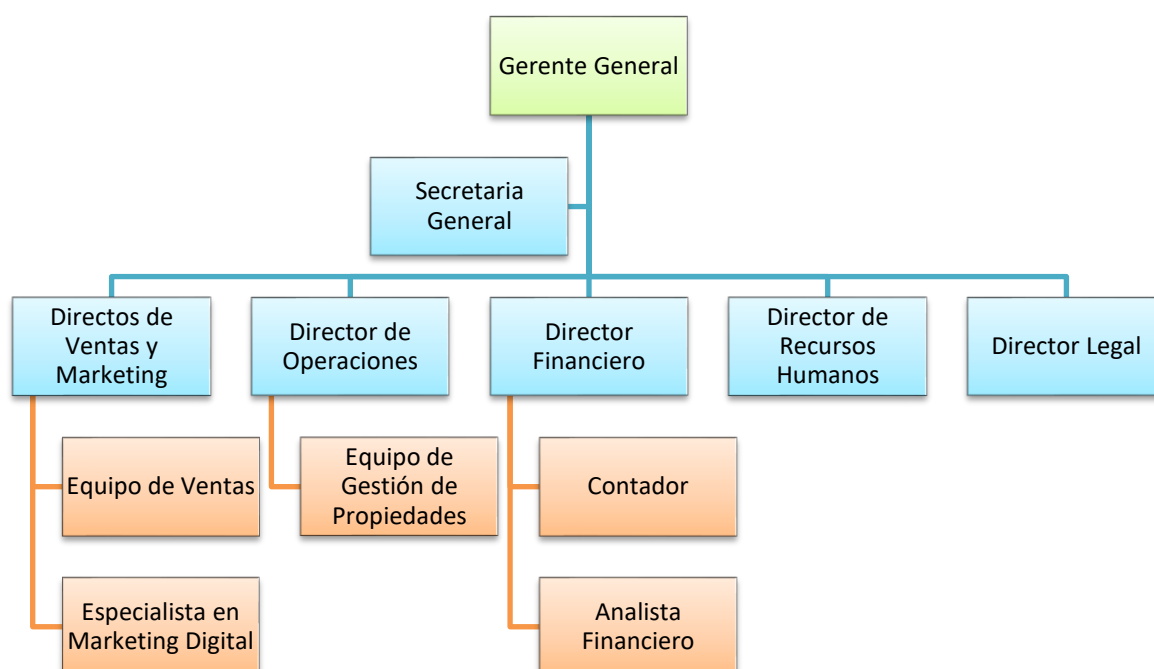
- Estructura organizacional

Redactar una estructura organizacional implica definir claramente los niveles jerárquicos y los roles y responsabilidades de cada puesto dentro de la empresa, asegurando que todos los empleados entiendan sus funciones y la cadena de mando. Este proceso comienza con la identificación de los objetivos estratégicos de la empresa y las competencias necesarias para alcanzarlos.

A continuación, se establecen los departamentos principales, como Ventas, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos y Legal, y se asignan directores a cada uno de ellos. Cada departamento se desglosa en funciones específicas, detallando los cargos y las responsabilidades asociadas. Es crucial definir las líneas de comunicación y los procedimientos de reporte para facilitar la coordinación y colaboración entre los diferentes niveles y áreas de la organización. Este documento debe ser claro y detallado, proporcionando una visión estructurada que guíe la operatividad diaria y el crecimiento de la empresa.

Gerente General en la cima de la estructura organizativa, supervisando los departamentos clave: Ventas y Marketing, Operaciones, Financiero, Recursos Humanos, y Legal. Cada departamento cuenta con su propio director que reporta directamente al Gerente General, y equipos especializados que manejan funciones específicas bajo la dirección de sus respectivos líderes. Esta estructura asegura una clara delineación de responsabilidades y una gestión eficiente de todas las áreas de la inmobiliaria.

Figura 9. Organigrama Estructural Arki Inmobiliaria



Fuente: elaboración propia

- Niveles jerárquicos

En una inmobiliaria, los niveles jerárquicos se estructuran para asegurar una gestión eficaz y una clara asignación de responsabilidades. En la cúspide se encuentra el Gerente General, quien supervisa todas las operaciones y toma decisiones estratégicas. Justo debajo, los Directores de los departamentos clave - Ventas y Marketing, Operaciones, Financiero, Recursos Humanos y Legal - son

responsables de la ejecución de estrategias y supervisión de sus equipos.

A nivel operativo, se encuentran los equipos de ventas, marketing digital, gestión de propiedades, contabilidad, análisis financiero, recursos humanos y asesoría legal, quienes realizan las tareas diarias y reportan a sus respectivos directores. Esta estructura jerárquica facilita la coordinación eficiente, la comunicación clara y la implementación de las estrategias empresariales de manera efectiva.

- Cargos

Los cargos en una inmobiliaria se distribuyen en diversos niveles para asegurar una gestión eficaz y una ejecución eficiente de las tareas diarias. En la cima de la estructura está el Gerente General, encargado de supervisar todas las operaciones y establecer la dirección estratégica de la empresa. Los Directores de Ventas y Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos y Legal reportan directamente al Gerente General, gestionando sus respectivos departamentos.

En niveles operativos, se encuentran los agentes de ventas, especialistas en marketing digital, administradores de propiedades, contadores, analistas financieros y personal de recursos humanos y legal. Cada uno de estos cargos desempeña un papel crucial en la operatividad diaria, asegurando que la inmobiliaria funcione de manera cohesiva y eficiente para alcanzar sus objetivos empresariales.

- Tareas y actividades

Las tareas y actividades de una inmobiliaria abarcan una amplia gama de responsabilidades cruciales para su operatividad y éxito. Entre las principales se encuentran la captación y gestión de propiedades, que incluye la evaluación, listado y promoción de bienes inmuebles para venta o alquiler. El equipo de ventas tiene la tarea de atender a los clientes, realizar visitas a propiedades, negociar precios y cerrar contratos. El departamento de marketing se encarga de desarrollar y ejecutar campañas publicitarias, tanto tradicionales como digitales, para atraer clientes y aumentar la visibilidad de las propiedades.

La gestión de propiedades abarca el mantenimiento, la administración de alquileres y la resolución de problemas de los inquilinos. El departamento financiero se ocupa de la contabilidad, la gestión de presupuestos, la planificación financiera y el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Además, el departamento de recursos humanos se encarga del reclutamiento, capacitación y bienestar de los empleados, mientras que el departamento legal gestiona contratos, regulaciones y asuntos legales. Cada una de estas actividades es esencial para garantizar la eficiencia operativa y el crecimiento sostenido de la inmobiliaria.

1. Gerencia General

1.1. Gerente General

Responsabilidades:

- ✓ Supervisión general de todas las operaciones.
- ✓ Toma de decisiones estratégicas.
- ✓ Relación con socios, clientes importantes y stakeholders.
- ✓ Supervisión de cumplimiento de objetivos y políticas de la empresa.

2. Departamento de Ventas y Marketing

2.1. Director de Ventas y Marketing

Responsabilidades:

- ✓ Diseño y ejecución de estrategias de ventas y marketing.
- ✓ Supervisión del equipo de ventas.
- ✓ Gestión de campañas publicitarias y promociones.
- ✓ Análisis de mercado y seguimiento de tendencias.

2.2. Equipo de Ventas

Responsabilidades:

- ✓ Captación y atención de clientes.
- ✓ Negociación y cierre de ventas.
- ✓ Gestión de contratos y documentación de ventas.

2.3. Especialista en Marketing Digital

Responsabilidades:

- ✓ Gestión de presencia en redes sociales y campañas digitales.
- ✓ SEO y publicidad en línea.
- ✓ Análisis de rendimiento de campañas digitales.

3. Departamento de Operaciones

3.1. Director de Operaciones

Responsabilidades:

- ✓ Coordinación de actividades operativas.
- ✓ Gestión de recursos y proveedores.
- ✓ Supervisión de procesos internos.

3.2. Equipo de Gestión de Propiedades

Responsabilidades:

- ✓ Mantenimiento y administración de propiedades.
- ✓ Relación con proveedores y contratistas.
- ✓ Gestión de alquileres y contratos de arrendamiento.

4. Departamento Financiero

4.1. Director Financiero

Responsabilidades:

- ✓ Gestión financiera y presupuestaria.
- ✓ Análisis financiero y planificación.
- ✓ Supervisión de la contabilidad y auditorías.

4.2. Contador

Responsabilidades:

- ✓ Gestión de cuentas y registros financieros.
- ✓ Preparación de estados financieros.
- ✓ Gestión de impuestos y cumplimiento fiscal.

4.3. Analista Financiero

Responsabilidades:

- ✓ Análisis de datos financieros y generación de informes.
- ✓ Asesoramiento sobre inversiones y financiamiento.

5. Departamento de Recursos Humanos

5.1. Director de Recursos Humanos

Responsabilidades:

- ✓ Gestión del personal y políticas de empleo.
- ✓ Reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Desarrollo y capacitación del personal.
- ✓ Gestión de relaciones laborales y bienestar de empleados.

6. Departamento Legal

6.1. Director Legal

Responsabilidades:

- ✓ Asesoramiento legal y cumplimiento normativo.
- ✓ Gestión de contratos y documentación legal.
- ✓ Resolución de conflictos y litigios.

Dirección y Control

- Liderazgo

Promover el liderazgo en una inmobiliaria implica fomentar un entorno donde la iniciativa, la innovación y la responsabilidad sean valores centrales. Esto se puede lograr mediante la implementación de programas de capacitación y desarrollo continuo que fortalezcan las habilidades de gestión y comunicación de los empleados. Además, es importante establecer una cultura organizacional que valore y reconozca el esfuerzo y los logros individuales y de equipo, incentivando la participación activa en la toma de decisiones. Fomentar una comunicación abierta y transparente, así como proporcionar oportunidades de crecimiento y promoción interna, también son claves para desarrollar líderes dentro de la organización. Al empoderar a los empleados y brindarles las herramientas y el apoyo necesarios, se crea un ambiente propicio para el liderazgo efectivo y el éxito sostenible de la inmobiliaria.

En el caso de la empresa Arki Inmobiliaria se propone las siguientes acciones para promover el liderazgo dentro de las actividades diarias de la misma:

- ✓ Implementación de Programas de Capacitación y Desarrollo: Organizar talleres y cursos de formación continua que fortalezcan las habilidades de gestión y comunicación de los empleados, asegurando que estén preparados para asumir roles de liderazgo.
 - ✓ Establecimiento de una Cultura de Reconocimiento: Crear sistemas de reconocimiento y recompensas para valorar y celebrar el esfuerzo y los logros individuales y de equipo, incentivando así la participación activa en la toma de decisiones.
 - ✓ Fomento de la Comunicación Abierta y Transparente: Promover un entorno donde la comunicación sea fluida y honesta, facilitando el intercambio de ideas y retroalimentación entre todos los niveles de la organización.
 - ✓ Provisión de Oportunidades de Crecimiento y Promoción Interna: Identificar y desarrollar el talento interno, brindando a los empleados oportunidades claras para crecer profesionalmente y asumir roles de mayor responsabilidad dentro de la inmobiliaria.
- Motivación

Promover la motivación en una inmobiliaria requiere la creación de un entorno de trabajo positivo y estimulante donde los empleados se sientan valorados y apoyados. Esto se puede lograr mediante el establecimiento de objetivos claros y alcanzables, proporcionando *feedback* regular y constructivo, y reconociendo y recompensando los logros individuales y de equipo. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, como capacitación y planes de carrera, también es fundamental para mantener a los empleados comprometidos y motivados.

Además, fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, así como cultivar un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso, puede aumentar significativamente la satisfacción y la motivación del personal. Al invertir en el bienestar y el crecimiento de los empleados, la inmobiliaria no solo mejora su productividad, sino que también crea un equipo más cohesionado y dedicado.

- ✓ Establecimiento de Objetivos Claros y Alcanzables: Definir metas específicas y realistas para cada empleado y equipo, proporcionando dirección y propósito en su trabajo diario.
- ✓ Provisión de Feedback Regular y Constructivo: Mantener conversaciones frecuentes sobre el desempeño, ofreciendo retroalimentación positiva y áreas de mejora para ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse continuamente.
- ✓ Reconocimiento y Recompensa de Logros: Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas para celebrar los éxitos individuales y colectivos, incentivando a los empleados a mantener un alto nivel de desempeño.
- ✓ Ofrecimiento de Oportunidades de Desarrollo Profesional: Proporcionar programas de capacitación, talleres y planes de carrera que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y avanzar en sus carreras dentro de la inmobiliaria.

- Decisiones

Realizar una toma de decisiones adecuada en una inmobiliaria implica seguir un proceso estructurado que considere tanto factores estratégicos como operativos. Primero, es crucial definir claramente el objetivo de la decisión, ya sea relacionado con la adquisición de propiedades, estrategias de marketing, inversiones en tecnología o desarrollo de personal. Posteriormente, se debe recopilar y analizar datos relevantes, como tendencias del mercado, análisis de costos y beneficios, y evaluación de riesgos. Este análisis permite entender las implicaciones y consecuencias de cada opción disponible.

Además, involucrar a los miembros clave del equipo en el proceso de toma de decisiones promueve una perspectiva diversa y una mejor comprensión de los diversos aspectos del negocio. Fomentar el debate constructivo y la discusión abierta ayuda a evaluar diferentes puntos de vista y llegar a una conclusión fundamentada. Una vez evaluadas todas las opciones, es crucial tomar la decisión

de manera oportuna y ejecutar un plan claro de implementación. Revisar regularmente las decisiones tomadas y ajustarlas según sea necesario garantiza que la inmobiliaria se adapte eficazmente a cambios en el mercado y mantenga su competitividad a largo plazo.

- Normatividad

La normatividad en una inmobiliaria abarca un conjunto de regulaciones y leyes que guían todas las actividades y transacciones dentro del sector inmobiliario. Esto incluye normativas locales, estatales y nacionales relacionadas con la compra, venta y alquiler de propiedades, así como normas de construcción, zonificación y urbanismo. Cumplir con estas normativas es fundamental para asegurar operaciones legales y éticas, protegiendo tanto a la empresa como a sus clientes y socios.

Además, la normatividad también puede abarcar aspectos como licencias de operación, impuestos inmobiliarios, protección del consumidor y regulaciones ambientales, entre otros. Mantenerse al día con los cambios y actualizaciones en las normativas pertinentes es crucial para mitigar riesgos legales y garantizar una operación transparente y responsable en el mercado inmobiliario.

- Medición

La medición en una inmobiliaria implica la recopilación y análisis sistemático de datos relevantes para evaluar el desempeño y tomar decisiones informadas. Esto incluye métricas como ventas totales, tasas de conversión de clientes, rendimiento de campañas de marketing, ocupación de propiedades y rentabilidad financiera. A través de herramientas como sistemas de gestión de clientes (CRM), análisis de mercado y seguimiento de KPIs específicos, las inmobiliarias pueden evaluar la eficacia de sus estrategias y ajustarlas según sea necesario para optimizar resultados.

La medición no solo permite evaluar el éxito actual, sino también identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficiente de operaciones.

Para realizar un seguimiento efectivo al plan de acción detallado previamente en Arki Inmobiliaria, es crucial definir KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) que permitan medir el progreso y la efectividad de cada iniciativa. Algunos KPIs relevantes podrían incluir:

- ✓ Ventas Totales y Tasa de Cierre: Medir el número total de ventas realizadas durante un período específico y la tasa de conversión de clientes potenciales en ventas cerradas, evaluando así la eficacia de las estrategias de ventas y marketing.
 - ✓ Ocupación y Rotación de Propiedades: Seguir la tasa de ocupación de propiedades en alquiler y el tiempo promedio que las propiedades permanecen vacías, lo cual ayuda a optimizar la gestión de propiedades y maximizar los ingresos.
 - ✓ Costo por Adquisición de Cliente (CAC): Calcular el costo promedio invertido en adquirir un nuevo cliente, incluyendo gastos de marketing y ventas, para asegurar que las inversiones sean rentables.
 - ✓ Índice de Satisfacción del Cliente: Obtener retroalimentación directa de los clientes a través de encuestas o testimonios para evaluar el nivel de satisfacción y lealtad, lo que influye en la reputación y la retención de clientes.
 - ✓ Rentabilidad por Propiedad: Analizar el rendimiento financiero de cada propiedad, considerando ingresos por alquiler, costos operativos y retorno de inversión, para tomar decisiones informadas sobre inversiones futuras.
- Evaluación

Objetivos y evaluaciones de alternativas

- Definición de objetivos

Los objetivos para una inmobiliaria son metas claras y específicas que guían sus acciones y estrategias hacia el logro de resultados deseables y medibles. Estos

objetivos pueden abarcar diversas áreas como ventas, crecimiento de mercado, expansión geográfica, mejora de la experiencia del cliente, optimización de procesos operativos, rentabilidad financiera y cumplimiento de normativas legales. Es fundamental que los objetivos sean alcanzables, relevantes y alineados con la visión y misión de la empresa, además de estar definidos en términos cuantificables y con plazos determinados. Al establecer objetivos claros, la inmobiliaria no solo define su dirección estratégica, sino que también proporciona un marco para evaluar el progreso y tomar decisiones informadas para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio en un mercado competitivo.

En el caso de la empresa objeto de estudio, como se definió previamente, se planteó el siguiente objetivo para el modelo: definir estrategias de gestión administrativa que permita una toma de decisiones procesos internos adecuados en la empresa ARKI inmobiliaria.

- Recursos

Establecer los recursos para un plan de acción en una inmobiliaria implica un proceso meticuloso de asignación y gestión de recursos financieros, humanos y tecnológicos de manera estratégica. Inicialmente, es crucial realizar un análisis detallado de las necesidades específicas de cada iniciativa dentro del plan, considerando factores como costos de implementación, capacitación del personal, inversiones en tecnología y marketing, así como posibles contingencias. La asignación presupuestaria debe ser realista y alineada con los objetivos a largo plazo de la empresa, priorizando áreas críticas que impacten directamente en la competitividad y el crecimiento sostenible. Además, establecer un sistema de seguimiento y evaluación regular permite ajustar los recursos según el rendimiento y las necesidades emergentes, asegurando una ejecución eficiente y efectiva del plan de acción en un entorno dinámico y competitivo del mercado inmobiliario.

En el caso de la empresa Arki Inmobiliaria se propone los recursos necesarios para cada estrategia propuesta previamente en el modelo de gestión administrativa para una toma de decisiones adecuada:

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas):

- ✓ Actualizar la tecnología de gestión: Inversión en software y hardware actualizados, capacitación del personal, soporte técnico continuo, tiempo para implementación y ajustes.
- ✓ Optimizar procesos operativos: Evaluación de procesos actuales, identificación de áreas de mejora, posible inversión en consultoría de procesos, entrenamiento del personal, seguimiento y evaluación continua.
- ✓ Fortalecer la presencia en marketing digital: Contratación de personal especializado en marketing digital, inversión en campañas publicitarias en línea, herramientas de análisis y seguimiento, actualización regular de contenido y estrategias adaptativas.
- ✓ Desarrollar un plan de contingencia: Evaluación de riesgos y vulnerabilidades, diseño y documentación del plan de contingencia, formación del equipo en procedimientos de emergencia, inversión en seguro contra desastres, simulacros y pruebas periódicas.

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades):

- ✓ Actualizar tecnología de gestión: Inversión en software y hardware actualizados, capacitación del personal, soporte técnico continuo, tiempo para implementación y ajustes.
- ✓ Invertir en marketing digital: Contratación de expertos en marketing digital, inversión en herramientas de análisis y publicidad digital, desarrollo de contenido creativo, seguimiento y ajuste de campañas.
- ✓ Buscar financiamiento o socios estratégicos: Tiempo dedicado a la investigación de oportunidades de financiamiento y socios estratégicos, negociación y preparación de propuestas, asesoramiento legal y financiero, posiblemente reestructuración interna para integrar nuevos recursos.
- ✓ Establecer procesos operativos estandarizados: Evaluación y documentación detallada de procesos actuales, implementación de nuevas

políticas y procedimientos, capacitación del personal, supervisión y ajustes periódicos.

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

- ✓ Utilizar equipo de ventas experimentado: Mantenimiento y desarrollo de habilidades del equipo de ventas, actualización de técnicas de negociación, posible inversión en formación y desarrollo profesional, seguimiento de tendencias del mercado.
- ✓ Emplear buena reputación local: Mantenimiento de relaciones con clientes y comunidades locales, adaptación rápida a cambios regulatorios, comunicación efectiva y gestión de crisis.
- ✓ Fortalecer relaciones con proveedores y constructores: Mantenimiento de relaciones comerciales estratégicas, adaptabilidad a cambios normativos y técnicos, posibles inversiones en colaboración de desarrollo y gestión de proyectos.
- ✓ Diversificar la cartera de propiedades: Evaluación de oportunidades de inversión, análisis de mercado para identificar nuevas áreas de desarrollo, financiación adecuada para adquisiciones y desarrollo, gestión continua de riesgos y adaptación a desastres naturales.

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

- ✓ Utilizar equipo de ventas experimentado: Capacitación continua del equipo de ventas, desarrollo de estrategias de penetración de mercado, seguimiento de tendencias del mercado local.
- ✓ Promover la sólida cartera de propiedades: Inversión en marketing y promoción de propiedades, aprovechamiento de incentivos gubernamentales, desarrollo de contenido digital y adaptación a normativas locales.
- ✓ Potenciar la buena reputación local: Inversión en tecnología para mejorar la experiencia del cliente, capacitación del personal en servicio al cliente,

gestión proactiva de la reputación en línea.

- ✓ Aprovechar relaciones sólidas con proveedores y constructores: Mantenimiento de relaciones estratégicas, adaptabilidad a cambios normativos y tecnológicos, posible inversión en tecnología y formación del personal.

- Comparación de alternativas

En un plan de acción para una inmobiliaria, la comparación de alternativas es un paso crucial que implica evaluar diferentes opciones estratégicas para alcanzar los objetivos establecidos. Esto incluye considerar diversas estrategias de marketing y ventas, opciones de inversión en tecnología o desarrollo de propiedades, y decisiones operativas como la gestión de personal y recursos. Cada alternativa debe ser analizada en términos de costos, beneficios esperados, riesgos asociados y alineación con los objetivos a largo plazo de la inmobiliaria. La comparación exhaustiva permite identificar la opción más viable y rentable, asegurando que los recursos se asignen de manera óptima para maximizar el retorno de la inversión y la eficacia operativa en un entorno dinámico y competitivo.

Para evaluar las estrategias propuestas en este modelo y seleccionar la mejor alternativa en cada categoría (DA, DO, FA, FO), se deben considerar los siguientes puntos:

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas):

- ✓ Actualizar la tecnología de gestión: Esta estrategia mejora la eficiencia y competitividad, crucial en un mercado competitivo, pero requiere una inversión significativa y tiempo de implementación.
- ✓ Optimizar procesos operativos: Reducir costos y manejar la inestabilidad económica es esencial, pero podría ser menos efectivo si no se adapta rápidamente a cambios externos.
- ✓ Fortalecer la presencia en marketing digital: Contrarresta cambios regulatorios y mejora la competitividad, aunque necesita recursos continuos

y una estrategia adaptable.

- ✓ Desarrollar un plan de contingencia: Mitiga riesgos de desastres naturales, es esencial para la continuidad del negocio, pero requiere recursos adicionales y preparación constante.

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades):

- ✓ Actualizar tecnología de gestión: Aprovecha avances tecnológicos y mejora la eficiencia, estratégico para mantenerse competitivo, pero requiere inversión y capacitación.
- ✓ Invertir en marketing digital: Superar la capacidad limitada y expandirse en plataformas digitales es una oportunidad para crecimiento rápido, pero requiere estrategias efectivas y seguimiento constante.
- ✓ Buscar financiamiento o socios estratégicos: Incrementa recursos financieros y aprovecha el crecimiento del mercado, pero implica negociaciones complejas y posible pérdida de autonomía.
- ✓ Establecer procesos operativos estandarizados: Mejora la eficiencia interna y aprovecha incentivos gubernamentales, esencial para reducir costos y cumplir con regulaciones, aunque necesita tiempo para implementarse completamente.

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

- ✓ Utilizar equipo de ventas experimentado: Diferenciarse en un mercado competitivo es clave, aprovechando la experiencia, pero necesita adaptarse a nuevas demandas del mercado.
- ✓ Emplear buena reputación local: Mantener la confianza del cliente en tiempos de inestabilidad es fundamental, aunque requiere adaptación rápida a cambios regulatorios.
- ✓ Fortalecer relaciones con proveedores y constructores: Adaptarse rápidamente a cambios en regulaciones es esencial, aunque depende de la

flexibilidad y la adaptabilidad de los socios.

- ✓ Diversificar la cartera de propiedades: Mitiga riesgos asociados a desastres naturales, aunque requiere una inversión diversificada y evaluación continua del mercado.

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

- ✓ Utilizar equipo de ventas experimentado: Aprovecha el crecimiento del mercado inmobiliario local, pero necesita adaptarse a nuevas tecnologías y estrategias de ventas.
- ✓ Promover la sólida cartera de propiedades: Utilizar incentivos gubernamentales para la vivienda es estratégico para el crecimiento, aunque depende de políticas gubernamentales estables.
- ✓ Potenciar la buena reputación local: Mejorar la experiencia del cliente a través de avances tecnológicos es esencial para la fidelización, pero requiere una inversión continua en tecnología.
- ✓ Aprovechar relaciones sólidas con proveedores y constructores: Expandir la presencia en marketing digital y alcanzar nuevos clientes es una oportunidad de crecimiento rápido, pero requiere colaboraciones estratégicas y adaptabilidad.

Para seleccionar la o las mejores alternativas de las estrategias propuestas en este modelo se consideró tanto el presupuesto como la alineación de cada uno de ellos para cumplir con los objetivos a largo plazo y visión de la empresa. Cabe indicar que, a continuación, se presentan las estrategias seleccionadas para el modelo actual:

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas):

- ✓ Fortalecer la presencia en marketing digital: Contrarresta cambios regulatorios y mejora la competitividad, aunque necesita recursos continuos y una estrategia adaptable.

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades):

- ✓ Actualizar tecnología de gestión: Aprovecha avances tecnológicos y mejora la eficiencia, estratégico para mantenerse competitivo, pero requiere inversión y capacitación.
- ✓ Invertir en marketing digital: Superar la capacidad limitada y expandirse en plataformas digitales es una oportunidad para crecimiento rápido, pero requiere estrategias efectivas y seguimiento constante.

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas):

- ✓ Emplear buena reputación local: Mantener la confianza del cliente en tiempos de inestabilidad es fundamental, aunque requiere adaptación rápida a cambios regulatorios.
- ✓ Diversificar la cartera de propiedades: Mitiga riesgos asociados a desastres naturales, aunque requiere una inversión diversificada y evaluación continua del mercado.

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades):

- ✓ Potenciar la buena reputación local: Mejorar la experiencia del cliente a través de avances tecnológicos es esencial para la fidelización, pero requiere una inversión continua en tecnología.
 - ✓ Aprovechar relaciones sólidas con proveedores y constructores: Expandir la presencia en marketing digital y alcanzar nuevos clientes es una oportunidad de crecimiento rápido, pero requiere colaboraciones estratégicas y adaptabilidad.
- Análisis y evaluación de las soluciones

Las estrategias analizadas para la inmobiliaria abarcan un espectro amplio de enfoques para enfrentar tanto las debilidades internas como las amenazas externas, aprovechando también las fortalezas internas y las oportunidades del mercado. Desde la actualización tecnológica y optimización de procesos para

mejorar la eficiencia operativa y competitiva, hasta el fortalecimiento en marketing digital para adaptarse a cambios regulatorios y la preparación ante desastres naturales con planes de contingencia, cada estrategia propuesta busca maximizar la adaptabilidad y capacidad de respuesta de la empresa en un entorno dinámico.

Las acciones destinadas a aprovechar las oportunidades externas mediante inversiones estratégicas en tecnología, colaboraciones financieras y estandarización de procesos operativos, junto con la explotación de la reputación y experiencia local para diferenciarse y mantener la confianza del cliente, reflejan un enfoque integrado y proactivo para asegurar la sostenibilidad y crecimiento continuo de la inmobiliaria en un mercado competitivo y cambiante.

- Eficiencia y Eficacia

Las estrategias propuestas para la inmobiliaria muestran un potencial considerable en términos de eficiencia y eficacia cuando se implementan correctamente. La eficiencia se ve reflejada en la capacidad de las estrategias para optimizar recursos y procesos internos, como la actualización tecnológica y la optimización de procesos operativos, que pueden reducir costos y mejorar la productividad. Además, fortalecer la presencia en marketing digital y desarrollar planes de contingencia demuestran eficiencia al permitir una respuesta rápida y adaptativa a cambios externos, como regulaciones y desastres naturales, minimizando así interrupciones en las operaciones.

Por otro lado, la eficacia de estas estrategias se mide por su capacidad para alcanzar los objetivos establecidos. Por ejemplo, invertir en tecnología y marketing digital no solo puede mejorar la competitividad, sino también ampliar el alcance y la visibilidad de la marca, generando mayores oportunidades de negocio. Fortalecer relaciones con proveedores y diversificar la cartera de propiedades no solo reduce riesgos, sino que también diversifica fuentes de ingresos, mejorando la estabilidad financiera a largo plazo. Utilizar la reputación local y el equipo de ventas experimentado ayuda a mantener la confianza del cliente y diferenciarse en un mercado competitivo, demostrando la eficacia en la retención de clientes y la generación de nuevas oportunidades de negocio.

Elección e implementación de alternativas escogidas

- Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son fundamentales para cualquier organización, incluida una inmobiliaria, proporcionan dirección, propósito y un marco claro para todas las actividades y decisiones empresariales. Estos objetivos no solo establecen metas específicas a largo plazo que guían el crecimiento y desarrollo de la empresa, sino que también ayudan a alinear los recursos, capacidades y esfuerzos de todo el equipo hacia un propósito común.

Además, los objetivos estratégicos permiten a la empresa evaluar y ajustar su desempeño de manera continua, identificando áreas de mejora, oportunidades emergentes y posibles desafíos antes de que se conviertan en problemas mayores. En última instancia, establecer objetivos estratégicos claros y alcanzables es crucial para asegurar la competitividad, la sostenibilidad y el éxito a largo plazo en un mercado competitivo y en constante cambio.

- Cursos de acción

Los cursos de acción en un modelo de gestión administrativa son esenciales para la toma de decisiones efectivas en una inmobiliaria, proporcionan un conjunto estructurado de opciones y alternativas viables para abordar problemas y aprovechar oportunidades. Estos cursos de acción permiten evaluar diferentes escenarios y estrategias, considerando factores como recursos disponibles, riesgos potenciales, costos involucrados y posibles impactos en el negocio.

Al establecer una gama de cursos de acción claros y bien definidos, la inmobiliaria puede mitigar la incertidumbre y mejorar la capacidad de respuesta ante cambios rápidos en el mercado o en el entorno operativo. Además, facilitan la implementación eficiente de decisiones estratégicas al proporcionar un marco para la asignación de responsabilidades y la coordinación entre equipos, asegurando así que las acciones tomadas estén alineadas con los objetivos organizacionales y contribuyan al éxito a largo plazo de la empresa.

- Alternativas de solución

Las alternativas de solución en un modelo de gestión administrativa son fundamentales para la toma de decisiones efectivas en una inmobiliaria, proporcionan diferentes opciones para abordar problemas y aprovechar oportunidades de manera estructurada y bien pensada. Estas alternativas permiten a los líderes y gerentes considerar diversas estrategias y cursos de acción antes de tomar una decisión final, lo cual es crucial en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Al evaluar múltiples alternativas, se pueden identificar las mejores opciones que maximicen el uso de recursos, minimicen riesgos y optimicen el rendimiento del negocio. Además, contar con alternativas bien definidas ayuda a la inmobiliaria a adaptarse rápidamente a cambios inesperados o desafíos emergentes, mejorando la capacidad de respuesta y la flexibilidad organizacional. Por ello, integrar alternativas de solución en el proceso de toma de decisiones no solo aumenta la efectividad de las decisiones tomadas, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo.

Análisis Evaluativo de la Información Financiera

El análisis evaluativo de la información financiera de Arki Inmobiliaria tiene como objetivo determinar el nivel de riesgo financiero que enfrenta la empresa. A través de indicadores clave como liquidez, endeudamiento, rentabilidad y rotación, se busca identificar áreas críticas y proporcionar una base para la toma de decisiones estratégicas.

- Análisis de Indicadores Financieros

- a. Indicadores de Liquidez:

Razón Corriente (Activos Corrientes / Pasivos Corrientes)

El cálculo reciente muestra una razón corriente de 1.2, lo que indica que por cada dólar de pasivo corriente, la empresa tiene \$1.20 en activos corrientes. Aunque es positivo que la razón supere el valor crítico de 1, la baja reserva

sugiere una capacidad limitada para afrontar obligaciones de corto plazo sin recurrir a financiamiento externo.

Prueba Ácida ((Activos Corrientes - Inventarios) / Pasivos Corrientes)

Este indicador es 0.85, lo que evidencia que, excluyendo inventarios, la empresa no puede cubrir completamente sus pasivos corrientes. Esto aumenta el riesgo de liquidez inmediata en caso de contingencias financieras.

b. Indicadores de Endeudamiento

Razón de Endeudamiento (Total Pasivos / Total Activos)

Actualmente, la razón es del 65%, lo que implica que el 65% de los activos de la empresa están financiados por deuda. Este valor está por encima del umbral ideal del 50%, lo que aumenta el riesgo de solvencia a largo plazo.

Cobertura de Intereses (EBIT / Gastos Financieros)

El resultado de este indicador es 2.5, lo que significa que las ganancias operativas pueden cubrir los gastos financieros 2.5 veces. Aunque es un margen aceptable, es crucial mantener esta relación para evitar problemas de pago en el futuro.

c. Indicadores de Rentabilidad

Margen Neto (Utilidad Neta / Ventas Netas)

Con un margen del 8%, Arki Inmobiliaria muestra que solo 8 centavos de cada dólar de ventas se convierten en utilidad neta. Este margen es bajo en comparación con el promedio del sector inmobiliario (10%-12%).

ROE (Utilidad Neta / Patrimonio)

El ROE es del 12%, lo que indica una rentabilidad razonable del patrimonio. Sin embargo, un endeudamiento alto puede limitar el crecimiento sostenible de esta cifra.

d. Indicadores de Rotación

Rotación de Inventarios (Costo de Ventas / Inventarios Promedio)

La rotación es de 3 veces al año, lo que indica que los inventarios se venden lentamente. Esto puede reflejar problemas en la colocación de propiedades o estrategias de venta poco efectivas.

Evaluación del Riesgo Financiero

Basándose en los indicadores anteriores, Arki Inmobiliaria enfrenta los siguientes riesgos:

- Riesgo de liquidez: Margen limitado para afrontar obligaciones inmediatas.
- Riesgo de solvencia: Alto nivel de endeudamiento en relación con los activos.
- Riesgo operativo: Baja rotación de inventarios y ciclo operativo extenso, lo que afecta el flujo de caja.

Cabe indicar que, el análisis financiero muestra que Arki Inmobiliaria enfrenta riesgos financieros moderados a altos que podrían comprometer su estabilidad a largo plazo. La implementación de estrategias para mejorar la liquidez, reducir el endeudamiento y optimizar la rentabilidad permitirá mitigar estos riesgos y fortalecer su posición financiera.

Toma de decisiones

Gracias al modelo de gestión administrativa propuesto, la inmobiliaria puede realizar una toma de decisiones adecuada y fundamentada. Este modelo proporciona un marco estructurado que guía el proceso de toma de decisiones, asegurando que se consideren todas las alternativas y se evalúen exhaustivamente antes de tomar una determinación final. Incorpora análisis detallados de datos, evaluación de riesgos, y alinea las decisiones con los objetivos estratégicos y las

capacidades organizacionales.

Además, facilita la comunicación efectiva entre los diferentes niveles y departamentos de la empresa, promoviendo la colaboración y la cohesión en la implementación de las decisiones tomadas. Por consiguiente, este modelo no solo optimiza la efectividad de las decisiones tomadas, sino que también fortalece la capacidad de la inmobiliaria para adaptarse ágilmente a cambios en el entorno empresarial y maximizar su rendimiento a largo plazo.

3.3. Validación del modelo con una prueba piloto

Para la validación del modelo propuesto en esta investigación se realizó una prueba piloto de la estrategia DO (Debilidades y Oportunidades), que se basó en invertir en marketing digital con la finalidad de superar la capacidad limitada y expandirse en plataformas digitales es una oportunidad para crecimiento rápido, pero requiere estrategias efectivas y seguimiento constante.

Dicha estrategia se puso en práctica durante 1 mes para la prueba piloto, con un presupuesto de \$130.00 enfocado en: desarrollar una estrategia de marketing digital integral, crear perfiles y contenido regular en redes sociales e invertir en publicidad digital y optimización de motores de búsqueda (SEO). Para ello, se utilizaron los posteos actuales de las redes sociales y se dividieron en 3 campañas direccionadas a incrementar el número de seguidores, los clientes potenciales y el alcance en la interacción del contenido.

En ese sentido, se utilizó una pequeña encuesta de 5 preguntas direccionado al personal de la empresa, considerándose específicamente el criterio del gerente, subgerente y administrador, siendo 3 personas que pueden dar fe de la validación y del contenido del modelo a evaluarse. Posteriormente, se aplicó la técnica de ladov (ver tabla 19, 20 y 21) que es un método de análisis sociológico utilizado para medir la satisfacción y el grado de conformidad de los individuos con diversos aspectos de su entorno, como productos, servicios o políticas. De allí, esta técnica implica la formulación de preguntas específicas que permiten captar las actitudes y percepciones de los encuestados, proporcionando una evaluación cuantitativa de

su satisfacción.

Tabla 19. Cuadro lógico ladv del gerente

Tabla 29. Cuestionario aplicado al personal de la gerencia									
¿Usted Aplicaría el Modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones en la empresa ARKI inmobiliaria?	¿Conocía usted los beneficios de la gestión administrativa en el ámbito empresarial?								
	NO			NO SE			SI		
	¿Considera usted que la gestión administrativa es beneficiosa en la toma de decisiones?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4
Resultado ISI	Clara satisfacción (1) 								

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Cuadro lógico ladv del subgerente

	¿Conocía usted los beneficios de la pedagogía teatral?								
	NO			NO SE			SI		
¿Usted Aplicaría la guía en el proceso de enseñanza aprendizaje de Lengua y Literatura?	¿Considera usted que el teatro es beneficioso en el desarrollo del lenguaje?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4
Resultado ISI	Clara satisfacción (2)								
									

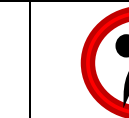
Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Cuadro lógico ladorv del administrador

				¿Conocía usted los beneficios de la pedagogía teatral?								
				NO		NO SE		SI				
¿Usted Aplicaría la guía en el proceso de enseñanza aprendizaje de Lengua y Literatura?				¿Considera usted que el teatro es beneficioso en el desarrollo del lenguaje?								
				Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho				1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta				2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo				3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta				6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta				6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir				2	3	6	3	3	3	6	3	4
Resultado ISI				Clara satisfacción (1) 								

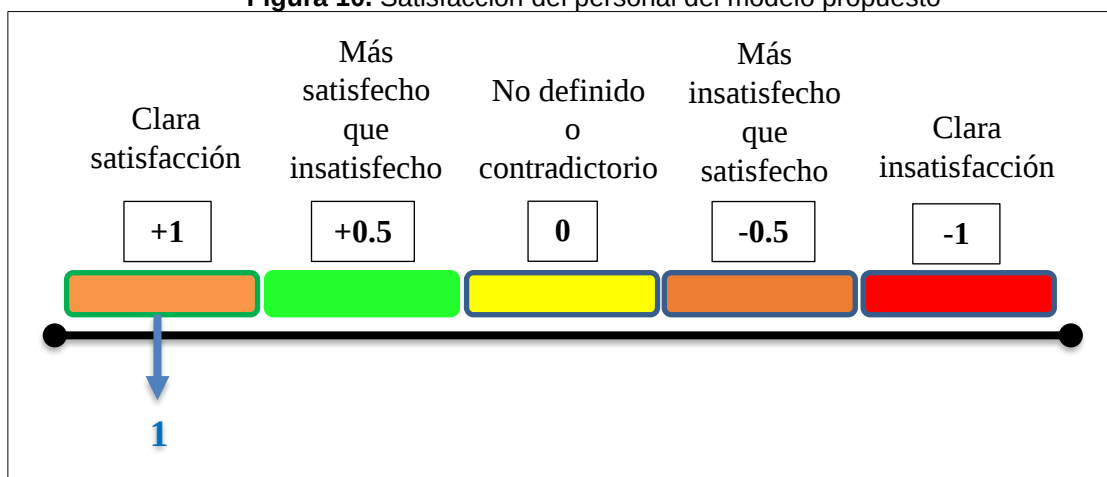
Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Índice de Satisfacción Individual y Grupal

Índice de Satisfacción Individual- ISI						
						
Niveles de satisfacción	1	2	3	4	5	6
	Clara Satisfacción		Más satisfecho que insatisfecho	No definido o Contradictorio	Más insatisfecho que satisfecho	Clara Insatisfacción
Frecuencia	+1		+0.5	0	-0.5	-1
Escala	A		B	C	D	E
Resultado ISI	2		1	0	0	0
Índice de Satisfacción Grupal ISG						
$ISG = \frac{A (+1) + B (+0.5) + C(0) + D(-0.5) + E (-1)}{N}$						
$ISG = \frac{3 (+1) + 0 (+0.5) + 0(0) + 0(-0.5) + 0 (-1)}{3} \quad ISG = \frac{3}{3} \quad ISG = 1$						

Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, se refleja una clara satisfacción en el personal directivo respecto al modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones en la empresa ARKI inmobiliaria (figura 10).

Figura 10. Satisfacción del personal del modelo propuesto

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La propuesta de un modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria ha sido diseñada para fortalecer la capacidad de la empresa en un entorno dinámico y competitivo. Este modelo proporciona un marco estructurado que integra la evaluación de alternativas, la asignación eficiente de recursos y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Al implementar este modelo, ARKI Inmobiliaria podrá tomar decisiones más informadas y efectivas, mejorar su capacidad de respuesta ante cambios del mercado, y optimizar sus operaciones para alcanzar un crecimiento sostenible.
- El desarrollo teórico de los factores que influyen en la gestión administrativa y la toma de decisiones ha proporcionado una comprensión profunda y multifacética de los elementos clave que afectan estas áreas críticas en una organización. Factores como la evaluación de alternativas, la asignación de recursos, el análisis de riesgos, y la alineación con objetivos estratégicos se han destacado como esenciales para la toma de decisiones informada y efectiva. Además, la incorporación de técnicas de análisis, como la técnica de Iadov, y la aplicación de modelos estructurados de gestión, demuestran la importancia de un enfoque metódico y sistemático en la gestión administrativa.
- El diagnóstico realizado a través de entrevistas y encuestas permitió identificar los principales problemas de gestión administrativa que afectan la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria. Los resultados indicaron que existen desafíos significativos en la comunicación interna, la asignación de recursos y la evaluación de alternativas, que a menudo resultan en decisiones subóptimas y retrasos en la implementación de estrategias. Además, se observó una necesidad de mejorar los sistemas de información y las capacidades analíticas para apoyar mejor el proceso decisional. Este diagnóstico proporcionó una base sólida para desarrollar e implementar soluciones específicas que aborden estas áreas problemáticas,

fortaleciendo así la capacidad de ARKI Inmobiliaria para tomar decisiones informadas y efectivas que impulsen su crecimiento y competitividad en el mercado.

- La identificación de los elementos sustantivos para la elaboración de un modelo de gestión administrativa en ARKI Inmobiliaria ha sido fundamental para garantizar una toma de decisiones óptima y procesos internos adecuados. A través de un análisis detallado, se han destacado componentes clave como la implementación de sistemas avanzados de información, la estandarización de procesos, la capacitación continua del personal, y la creación de mecanismos efectivos de comunicación interna. Estos elementos no solo facilitan la eficiencia y coherencia en la gestión diaria, sino que también fortalecen la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios del mercado y mejorar su competitividad.

RECOMENDACIONES

- Implementar un modelo de gestión administrativa basado en un enfoque integral y estructurado que incluya la adopción de tecnologías avanzadas para la recopilación y análisis de datos, la estandarización de procesos operativos, y la formación continua del personal en técnicas de toma de decisiones. Este modelo debe integrar mecanismos efectivos de comunicación interna y colaboración interdepartamental, así como establecer indicadores de desempeño clave (KPIs) para monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos de la empresa. Al adoptar este enfoque, ARKI Inmobiliaria podrá mejorar significativamente la eficiencia y la efectividad en su proceso de toma de decisiones, logrando así una mayor competitividad y éxito sostenible en el mercado inmobiliario.
- Realizar un estudio exhaustivo y continuo sobre los factores que influyen en la gestión administrativa y la toma de decisiones, centrándose en aspectos clave como la tecnología, la estructura organizacional, la cultura corporativa, y las habilidades de liderazgo. Este desarrollo teórico debe incluir la revisión de literatura actualizada, estudios de caso de empresas exitosas, y la integración de modelos y teorías contemporáneas de gestión.
- Asimismo, es esencial implementar programas de capacitación y desarrollo profesional que equipen a los empleados y directivos con las herramientas y conocimientos necesarios para aplicar estos conceptos en la práctica diaria.
- Continuar utilizando entrevistas y encuestas como herramientas fundamentales para diagnosticar los problemas en la gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones. Este proceso debe ser sistemático y regular para asegurar que se capturan percepciones y experiencias actuales de todos los niveles de la organización. Además, es crucial que los resultados de estas evaluaciones se analicen de manera rigurosa y se compartan con los equipos pertinentes para fomentar la transparencia y el compromiso con la mejora continua.

- Basándose en los hallazgos, la empresa debe desarrollar e implementar planes de acción específicos para abordar las áreas problemáticas identificadas, mejorando así la eficiencia operativa y la calidad de las decisiones estratégicas. Esto no solo resolverá los problemas actuales, sino que también fortalecerá la capacidad de ARKI Inmobiliaria para adaptarse proactivamente a futuros desafíos.
- Llevar a cabo un análisis detallado para identificar los elementos sustantivos necesarios para la elaboración de un modelo de gestión administrativa efectivo. Este análisis debe enfocarse en la integración de tecnologías avanzadas de información y comunicación, la estandarización y optimización de procesos internos, y el desarrollo de capacidades analíticas y de toma de decisiones entre el personal.
- Además, es crucial establecer una estructura organizacional clara que facilite la coordinación y colaboración entre departamentos, junto con un sistema robusto de indicadores de desempeño (KPIs) que permita monitorear y evaluar continuamente el progreso hacia los objetivos estratégicos.
- Implementar estos elementos sustantivos garantizará que la toma de decisiones sea óptima y que los procesos internos sean eficientes y alineados con las metas de la empresa, mejorando así la competitividad y sostenibilidad de ARKI Inmobiliaria en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(2), 79-100.
- Aguila, F., Rubio, D., & Silva, D. (2014). Dimensiones determinantes del employer branding en atracción y retención de jóvenes profesionales chilenos. *Título de pregrado, mención Administración*. Santiago de Chile, Chile.
- Aguilar, C. M., Palomino, G., & Suarez, J. H. (2020). Calidad de gestión administrativa financiera en las municipalidades, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 613-634.
- Aguirre, C. R., Barona, C. M., & Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista De Investigación Valor Contable*, 7(1), 50 - 64.
- Ahumada, E., & Perusquia, J. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*, 61, 127-158.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo de talento humano basado en competencias*. Granica S.A.: Buenos Aires.
- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40.
- Alvarez, E. (2017). Control interno y su influencia en la gestión administrativa de la UGEL Pomabamba, 2017. *Tesis de Contabilidad*. Huaraz, Perú: Universidad San Pedro.

- Anchelia, V., Inga, M., Olivares, P., & Escalante, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos Y Representaciones*, 9(1), e899. doi:<https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899>
- Apive. (25 de Mayo de 2022). *Cifras del Sector Inmobiliario: Marzo/2022*. Obtenido de <https://apive.org/download/cifras-del-sector-inmobiliario-marzo-2022/>
- Arboleda, H. (2016). Competitividad: Concepto y Evolución Histórica. *Revista de Economía & Administración*, 13(2), 13-26.
- Arzube, E., & Bustos, Z. (2017). La administración y relación con el desarrollo organizacional. *Revista Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2017/3/administracion-desarrollo.html>
- Bagur, S., Rosselló, M., Paz, B., & Verger, S. (2021). El enfoque integrador de la metodología mixta en la investigación educativa. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 27(1), 53.
- Barrera, A., & Ysuiza, M. (2018). Gestión administrativa y calidad de servicio de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, Loreto 2018. *Alto Amazonas: Universidad Nacional Autónoma del Alto Amazonas, Perú*. doi:[doi:https://doi.org/10.24265/iggp.2018.v5n1.06](https://doi.org/10.24265/iggp.2018.v5n1.06)
- Barreto, N. B. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134.
- Barzaga, O., Vélez, H., Nevárez, J., & Arroyo, M. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXV(2), 120-130.

- Bautista, J., & Delgado, J. (2020). Evaluación de la gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4(2), 1737.
- Botero, L. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsador de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 271-276.
- Bron, B., & Mar, O. (2022). SISTEMAS DE RECOMENDACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES. ESTADO DEL ARTE : SISTEMAS DE RECOMENDACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(1), 149-164.
- Campa, A., Fernández, F., López, I., & Torre, J. (2025). Desafíos y oportunidades: Fortaleciendo las finanzas en las comunidades pesqueras. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 21(1), 36–49.
- Campos, M., Suárez, J., & Ojeda, R. (2013). Modelo de gestión estratégica para la toma de decisiones en entidades agropecuarias. *Pastos y Forrajes*, 36(1), 82-88.
- Canós, L. (2012). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. *Universitat Politècnica de Valencia*.
- Cárdenas, S. (2015). Marketing sensorial: Influencia de los sentidos en el comportamiento y toma de decisiones de los clientes en Tiendas de Ropa. *Tesis de Comercio Internacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Castrellón, X., Cuevas, G. Y., & Calderón, R. E. (2021). LA IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERA-CONTABLES. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 82–96.

- Castro, A., & Mantilla, M. (2013). LOS INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO. Ambato, Ecuador.
- Cepeda, S., Velásquez, L., & Marín, B. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. Evaluative analysis of marketing process in the internationalization of small and medium food companies in Medellin. *Análi. Estudios Gerenciales*, 33(144), 271-280.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc, Graw-Hill.
- Correa, J., Gómez, S., & Londoño, F. (2018). Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el sector cooperativo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.
- Cuesta, S. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE.
- Daza, M. E., Daza, M. I., & Pérez, A. B. (2017). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia). *AiBi revista de investigación en administración e ingeniería*, 5(1), 20-26.
- Duque, O. (2018). *Procesos Administrativos*. Bogotá: Libro de la Red ILUMNO.
- Garzozzi, R., Perero, J., Rangel, E., & Vera, J. (2017). Análisis de los indicadores financieros de los principales bancos privados del Ecuador. *Revista de Negocios & PyMES*, 1-6.

- González, S. S., Viteri, D. A., Izquierdo, A. M., & Verdezoto, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.
- Hernández Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Huacchillo, L. A., Ramos, E. V., & Pulache, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresa concepto y habilidades directivas*. Madrid: Paradinfo.
- Imaicela, R., Crimilma, O., & López, K. (2022). Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 261.
- INEC. (2010). *Fascículo provincial de Tungurahua*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>
- Jaramillo, R. (2017). Dictamen Libre. *Una mirada a la competitividad*, 87 - 98.
- Leyva, J., & Guerra, Y. (2020). Objeto de investigación y campo de acción: componentes del diseño de una investigación científica. *EDUMECENTRO*, 12(3), 241-260.
- Lombana, G., & Gutiérrez, S. (2009). Marco Analítico de la Competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*(26), 1-38.

- López, A., & Moreta, M. (2023). La gestión administrativa y el desarrollo económico en el sector carroceros de la ciudad de Ambato. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato .
- Medrano, J. (2017). Gestión administrativa y toma de decisiones según trabajadores administrativos del ministerio de vivienda, construcción y saneamiento - 2017. *Tesis de Maestría en Gestión Pública*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Mendoza, V. M., & Moreira, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 6(3), 608-620.
- Mendoza, V., Moreira, J., & Mera, C. (2022). Influencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista Publicando*, 9(34), 31-40. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2301>
- Meneses, J. (2020). *El cuestionario*. Catalunya: Universitat Oberta de Catalunya.
- Mora, Z. (2022). Gestión administrativa, habilidades gerenciales y desempeño laboral en Ugel, región Lima provincias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 602-617. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2606
- Núñez, M. (2017). Diseño de un modelo de gestión administrativa en la empresa Distribuciones Global Book's del cantón Ambato. *Tesis de Ingeniería Comercial*. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2019). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Quinta ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

- Orellana, D., Erazo, J., Narváez, C., & Matovelle, M. (2019). Gestion administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. *Visionario Digital*. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.639>
- Palma, P., Benavides, J., & Saltos, L. (2020). Los formatos bibliográficos en la redacción de textos científicos. *Rehuso*, 5(3), 53-61.
- Pilaguano, J., Arellano, M., & Vallejo, D. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 630-647.
- Ramos, N. (2021). Gestión Administrativa y la influencia en la toma de decisiones en la empresa “INEDYCPOWER & ENERGY TECHNOLOGY CIA LTDA” en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. *Tesis* . Ambato, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Riffo, R. (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Scientific* , 153-172.
- Riffo, R. (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Scientific*, 4, 153-172.
- Saavedra, J., & Delgado, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1510-1523.
- Salguero, N., & García, C. (2018). Gestión Administrativa Eficiente. *Polo del Conocimiento*, 3(9), 331-342. doi:10.23857/casedelpo.2018.3.9.septiembre.331-342
- Sánchez, E., & Gómez, A. (2022). Impacto de la oandemia de Covid-19 en el sector inmobiliario de la ciudad de Guayaquil, posibles estrategias de sostenibilidad financiera. *Tesis de Maestría en Contabilidad y Auditoría*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

- Sánchez, F., Carrión, J., & Bosmediano, F. (2022). Gestión administrativa en las pymes del sector comercial en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 504-513.
- Sánchez, J. (2020). Evolución histórica de la clasificación documental. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.
- Sarramona, J. (2023). *La investigación en ciencias sociales: Posibilidades y limitaciones*. Bogotá: Horsori Editorial S. L.
- Silva, J., & Martínez, M. (2016). Gestión Administrativa y la Toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, región Tumbres, 2016. *Tesis de Administración*. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Soledispa, X., Pionce, J., & Sierra, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280-294.
- Torres, G. (2022). Gestión administrativa y calidad de servicio en el personal del área de desarrollo urbano de la Municipalidad Distrital de Breña, Lima Perú 2020. *Polo del Conocimiento*, 7(10), 2112-2132.
- Velásquez, B., Ponce, V., & Coello, M. (2016). La Gestión Administrativa y Financiera, una perspectiva desde los supermercados del cantón Quevedo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 10(2), 15-20.
- Vergíu, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1), 17-28.
- Vergíu, J., & Bendezú, C. (2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. *Industrial Data*, 42-47.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario estructurado para la Encuesta



Tema: “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ARKI INMOBILIARIA”

Encuesta dirigida a posibles clientes de la ciudad de Ambato

Objetivo: Diagnosticar por medio de entrevistas y encuestas los principales problemas que existen dentro del punto de vista de la gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria.

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas del cuestionario.
- Marque con una X la respuesta que esté más próxima a su realidad.

Aspectos sociodemográficos:

1. Edad

De 20 a 30 años	
De 31 a 40 años	
De 41 a 50 años	
De 51 a 60 años	
Más de 60 años	

2. Género

Femenino	
Masculino	

3. Nivel de estudios

Técnico	
Superior	
Posgrado	

En los siguientes ítems seleccione la respuesta que más lo represente de acuerdo a su criterio. Donde es: 5= Total acuerdo, 4= De acuerdo, 3= Casi de acuerdo, 2= En Desacuerdo, 1= Total desacuerdo.

Nº	ÍTEM	1 TD	2 ED	3 CDA	4 DA	5 TA
	VARIABLE 1: Gestión administrativa					
	DIMENSIÓN PLANEACIÓN					
1	La empresa propicia una apropiada planificación					
2	La gestión establece visiblemente los objetivos					
3	Los directivos promueven operaciones de prevención					
4	La empresa mantiene debidamente actualizada su misión					
5	La empresa mantiene debidamente actualizada su visión					
6	La gestión orienta debidamente las estrategias					
7	Los directivos efectúan con claridad la toma de decisiones					
8	La gestión define apropiadamente las metas empresariales					
	DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN					
9	La empresa realiza una adecuada organización					
10	La gestión reorganiza continuamente la estructura organizacional					
11	La administración tiene claramente establecidas las jerarquías					
12	Los directivos propician el trabajo en equipo					
13	La gestión efectúa innovación en el diseño organizacional					

14	La empresa cuenta con el diseño de cargos de acuerdo a las ocupaciones					
15	Los directivos plantean las tareas adecuadamente a los objetivos					
16	La gestión establece niveles apropiados de autoridad					
DIMENSIÓN DIRECCIÓN Y CONTROL						
17	El liderazgo directivo promueve el logro de los objetivos					
18	La gestión propicia la motivación del personal para el logro de las metas					
19	La institución propicia una adecuada comunicación al personal					
20	Los directivos llevan el registro del cumplimiento de las normas					
21	La gestión origina políticas para el cálculo del logro de objetivos					
22	La dirección dispone de manera oportuna políticas de auditoria para el debido control					
23	Los directivos valoran la capacidad de iniciativa y creatividad del personal					
24	La administración dispone la atención oportuna a los requerimientos de información de otras dependencias					

En los siguientes ítems seleccione la respuesta que más lo represente de acuerdo a su criterio. Donde es: 5=Siempre, 4= Casi siempre, 3=A veces , 2=Casi nunca, 1=Nunca.

Nº	ÍTEM	1 N	2 CN	3 AV	4 CS	5 S
	VARIABLE 2: Toma de decisiones					
	DIMENSION PERCEPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA					
1	El directivo ve la primera señal de alerta en el problema superficial					
2	El líder provee estrategias para la toma de decisiones					
3	El directivo recopila información sobre el problema					
4	El líder evalúa las medidas de acción a tomar					
5	El directivo muestra capacidad para analizar el problema					
6	El líder se va formando una opinión sobre el problema					
7	El directivo muestra capacidad por definir el problema					
8	El líder prioriza el orden de presuposiciones					
	DIMENSION OBJETIVOS Y EVALUACIONES DE ALTERNATIVAS					
9	El decisor tiene en claro la definición de objetivos					
10	El líder efectúa una comparación de alternativas					
11	El directivo evidencia recursos para la toma de decisiones					
12	El líder evalúa preferencias en las alternativas					
13	El directivo determina el análisis y evaluación de las soluciones					

14	Toma en cuenta la eficiencia en la toma de decisiones					
15	Busca optimizar la eficacia de las decisiones					
16	Toma en consideración los objetivos estratégicos para la toma de decisiones					
	DIMENSION ELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVAS ESCOGIDAS					
17	Se determina los cursos de acción de las alternativas escogidas					
18	Se deciden las alternativas de solución del problema					
19	Se prevé corregir las posibles imperfecciones de las decisiones					
20	La priorización de objetivos origina el descarte de soluciones					
21	Se evalúan los resultados de las decisiones implementadas					
22	Se evalúan las consecuencias de la toma de decisiones					
23	Se toma acciones para disminuir el impacto en personas que puedan ser afectadas					
24	La dirección evalúa la satisfacción de resultados en la implementación de las alternativas escogidas					

Anexo 2: Cuestionario estructurado para la Entrevista



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

Tema: "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ARKI INMOBILIARIA"

Entrevista dirigida al personal de Arki Inmobiliaria

Objetivo: Diagnosticar por medio de entrevistas y encuestas los principales problemas que existen dentro del punto de vista de la gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria.

Preguntas:

1. ¿Conoce qué es la gestión administrativa?

2. ¿Considera que una buena gestión administrativa influye en la toma decisiones?, ¿por qué?

3. ¿En la empresa se aplica algún modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones?, ¿cuál?

4. ¿Se socializan los objetivos, la misión y la visión que tiene la organización?

5. ¿Cómo considera actualmente el nivel de productividad de la empresa?, ¿Por qué?

6. ¿Qué acciones son esenciales para mitigar los problemas de cobranzas?

Anexo 3: Validación por expertos de los instrumentos de recolección de datos



INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tipo Instrumento: Encuesta

Tema de investigación: "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ARKI INMOBILIARIA"

Criterios	Apreciación cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Presentación del instrumento	X			
Claridad en la redacción	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	x			

Observaciones:

En mi rol como gerente de ARKI Inmobiliaria, me complace brindar una observación positiva sobre el desarrollo del "Modelo de Gestión Administrativa para la Toma de Decisiones en la Empresa ARKI Inmobiliaria".

Este modelo es una herramienta sumamente valiosa para nuestra organización, ya que aborda de manera integral los desafíos de gestión y toma de decisiones que enfrentamos en el entorno dinámico del mercado inmobiliario. La creación de este modelo demuestra un profundo entendimiento de nuestras necesidades operativas y estratégicas, y su implementación promete optimizar significativamente nuestras capacidades administrativas y de decisión.

Además, quiero destacar que el instrumento de recolección de datos diseñado para este proyecto ha sido elaborado con un alto nivel de precisión y pertinencia, lo cual garantiza la obtención de información relevante y confiable. Esto no solo facilitará la validación del modelo, sino que también contribuirá a la mejora continua de nuestros procesos internos y a la toma de decisiones más informadas y efectivas.

Validado por:	Luis Alberto Yansaguano Chango
Título académico:	Magister en Dirección Financiera de Empresas
Lugar de Trabajo:	Arki Inmobiliaria – Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo
Cargo que desempeña:	Gerente
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 14 de junio de 2024
Firma:	 Firmado electrónicamente por: LUIS ALBERTO YANSAGUANO CHANGO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X			
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para consecución de los objetivos de la investigación					X		
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la pregunta					X		

de investigación								
Total Parcial								
Total	34							

Calificación del Instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34	

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del profesional:	Luis Alberto Yansaguano Chango
Formación Académica:	Magister en Dirección Financiera de Empresas

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X			
Orden				X			
Presentación del instrumento					X		
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para consecución de los objetivos de la investigación				X			
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la pregunta					X		

de investigación							
Total Parcial							
Total	32						

Calificación del Instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
32	

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del profesional:	Omar Cavero
Formación Académica:	Magister en Marketing

Anexo 4: Cuestionario para validación del modelo



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

Tema: "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ARKI INMOBILIARIA"

Entrevista dirigida al personal de Arki Inmobiliaria

Objetivo: Validar el modelo de gestión administrativa y su influencia en la toma de decisiones en la empresa ARKI Inmobiliaria propuesto.

Preguntas:

1. ¿Conocía usted los beneficios de la pedagogía teatral?

No	
No se	
Sí	

2. ¿Usted Aplicaría la guía en el proceso de enseñanza aprendizaje de Lengua y Literatura?

Sí	
No se	
No	

3. ¿Considera usted que el teatro es beneficioso en el desarrollo del lenguaje?

Me gusta mucho	
Me gusta más de lo que me disgusta	
Me da lo mismo	
Me disgusta más de lo que me gusta	
No me gusta	
No sé qué decir	

4. ¿Considera usted que la implementación del nuevo modelo de gestión administrativa ha mejorado la eficiencia y efectividad en la toma de decisiones dentro de ARKI Inmobiliaria? Por favor, proporcione ejemplos específicos o situaciones donde haya notado un cambio significativo.

5. ¿Cómo calificaría el impacto del modelo de gestión administrativa propuesto en los procesos internos y en la colaboración entre departamentos en ARKI Inmobiliaria? ¿Qué aspectos positivos ha observado y qué áreas cree que aún necesitan mejoras?
