

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ QUITO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA  
(ADMINISTRADORA DE EDIFICIOS MERCEDES MORA) ADEMM**

**GEN SEBASTIAN MORA RÍOS  
DIRECTORA MGTR. MAYRA BELTRÁN M.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE  
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVAD SOSTENIBLE LOCAL  
O GLOBAL**

**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**QUITO, JUNIO 2023**

**Director**

Mgtr. Mayra Beltrán M.

**Lectores**

Mgtr. Genoveva Zamora

Phd. Carmen Daza

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, **MORA RÍOS GEN SEBASTIAN** portador de la cédula de ciudadanía N.º **1726029182**, estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la carrera de Administración de Empresas declaro que el presente trabajo de investigación de la asignatura de Integración Curricular es de mi propia autoría. El documento respeta y señala las fuentes y citas que fueron utilizadas para la búsqueda de información del proyecto de investigación.

---

**MORA RÍOS GEN SEBASTIAN**

**CI: 1726029182**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de integración curricular a Dios quien me ha guiado y me ha dado la sabiduría necesaria durante el proceso a realizar mi proyecto de investigación.

A mis padres quienes me han enseñado a ser perseverante a lo largo de mi vida y en mi vida universitaria, sobre todo este último semestre que me han brindado apoyo emocional y económico para continuar mis estudios.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, quiero expresar mi total agradecimiento de Dios, quien me ha estado guiado en cada paso que doy, por darme la sabiduría necesaria para continuar mi camino universitario, también quien me ha dado la fortaleza necesaria para atravesar cualquier situación complicada, ha sido un gran soporte en mi vida, sobre todo en la etapa universitaria.

Agradezco también a mi familia por el apoyo incondicional a lo largo de mi vida, por el apoyo tanto emocional como económico pagándome la universidad en su totalidad, a su vez por ser el pilar en mi vida quienes me dan fuerza en todo momento.

A mi familia quienes me han ayudado de diferentes maneras en mi vida universitaria y como persona.

A mis profesores por los conocimientos que me han brindado tanto profesionales como personales, que me han ayudado a crecer en varios ámbitos en mi vida, a su vez por su paciencia y esmero al momento de impartir su conocimiento.

Agradezco finalmente a mis amigos por su apoyo y paciencia lo largo de los años en la universidad, también a mi novia por ser ese apoyo incondicional en mi vida, quien me ha ayudado a crecer como persona y profesionalmente.

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo plantear un plan estratégico para el crecimiento de la empresa Administradora de Edificios Mercedes Mora (ADEMM). Se divide en cuatro capítulos. El primer capítulo es el plan de investigación el cual nos muestra diferentes aspectos como el planteamiento del problema, objetivos, la justificación, la metodología y se realizó un marco teórico. El segundo capítulo consiste en el diagnóstico de la empresa basado en el entorno en el que se desenvuelve ADEMM, también de un análisis de competitividad y finalmente el análisis interno que nos da una visión clara de cómo opera la compañía. En el tercer capítulo se realizó el plan estratégico y operativo para el crecimiento continuo de la empresa y el mejoramiento del servicio, para esto se propuso varios objetivos estratégicos con sus respectivos planes de acción cada una de ellas proyectadas a cinco años. En el capítulo cuatro se plantearon conclusiones del plan estratégico propuesto y varias recomendaciones de lo que la organización podría aplicar en el futuro.

**Palabras clave:** Plan estratégico, crecimiento, objetivos estratégicos, marco teórico, diagnóstico, competitividad, análisis interno, visión, operativo.

## **ABSTRACT**

The objective of this project is to propose a strategic plan for the growth of the company "Administradora De Edificios Mercedes Mora" (ADEMM). This project is divided into four chapters. The first chapter is a research plan which is showing different aspects such as the objective hypothesis, justification, and methodology. Subsequently, a theoretical framework was made. The second chapter consists of the diagnosis of the company based on the environment in which ADEMM operates, also an analysis of competitiveness and finally an internal analysis that gives us a clear vision of how the company operates. The third chapter contains the realization of a strategic and operational plan for the continuous growth of the company and improvement in the service, for this, several strategic objectives are proposed with their respective action plans, each one projected to five years. In chapter four we present conclusions of the proposed strategic plan and several recommendations of what the organization could apply in the future.

**Key words:** Strategic plan, growth, strategic objectives, theoretical framework, diagnosis, competitiveness, internal análisis, visión, operational.

## ÍNDICE

Introducción .....	13
CAPÍTULO I .....	14
1. Tema .....	14
2. Problema.....	14
2.1. Planteamiento del problema .....	14
2.2. Problema de investigación .....	15
2.3. Sistematización del problema .....	15
3. Objetivos de estudio .....	15
3.1. Objetivo general .....	15
3.2. Objetivos específicos .....	15
4. Justificación de estudio.....	15
5. Diseño Metodológico .....	16
6. Etapas de la investigación .....	18
7. Presupuesto y recursos .....	19
8. Marco teórico de referencia.....	19
8.1. Estrategia.....	19
CAPÍTULO II.....	27
9. Historia de la empresa .....	27
10. Análisis del Macroentorno .....	29
10.1. Entorno político .....	29
10.2. Entorno económico .....	30
10.3. Entorno social, cultural o demográfico .....	31
10.4. Entorno tecnológico .....	32
10.5. Entorno ecológico o ambiental.....	33
10.6. Entorno de factores legales .....	33

11. Análisis Competitivo .....	35
11.1. La rivalidad entre competidores .....	35
11.2. Productos sustitutos .....	35
11.3. Amenaza de nuevos participantes .....	36
11.4. Poder negociador de los proveedores .....	36
11.5. Poder negociador de los clientes .....	36
12. Análisis Interno .....	38
12.1. Análisis financiero .....	38
12.2. Análisis comercial .....	39
12.3. Análisis de recursos y capacidades.....	40
12.4. Análisis administrativo .....	41
13. Entrevistas .....	43
13.1. Tabulación .....	43
14. Encuesta.....	51
14.1. Tabulación .....	52
14.2. Conclusión encuesta: .....	57
15. Matriz EFE Y EFI .....	58
15.1. Matriz EFE .....	59
15.2. Matriz EFI .....	60
16. Matriz FODA.....	61
16.1. FODA .....	62
CAPÍTULO III.....	64
Plan estratégico y operativo .....	64
17. Direccionamiento estratégico .....	64
17.1. Visión .....	64
17.2. Misión.....	64
17.3. Valores.....	64

18. Objetivos estratégicos, metas e indicadores estratégicos .....	65
18.1. Dimensión financiera.....	65
18.2. Perspectiva Mercado /Cliente.....	65
18.3. Perspectiva procesos internos.....	65
18.4. Perspectiva aprendizaje organizacional.....	65
19. Estrategias.....	66
19.1. Plan de acción financiero.....	66
19.2. Plan de mercadeo.....	66
19.3. Plan de procesos .....	67
19.4. Plan de aprendizaje organizacional .....	67
20. Balanced Scorecard .....	69
21. KPI.....	72
CAPÍTULO IV .....	73
22. Relaciones Causa y Efecto .....	73
23. Mapa Estratégico .....	74
24. Conclusiones y Recomendaciones .....	75
24.1. Conclusiones.....	75
24.2. Recomendaciones .....	76
25. ANEXOS.....	77
25.1. Anexo 1 .....	77
25.2. Anexo 2 .....	78
26. Bibliografía.....	81

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Género de los clientes encuestados. ....	52
<b>Figura 2.</b> Rango de edad de los clientes. ....	52
<b>Figura 3.</b> Requerimientos de los clientes sobre el servicio que brinda ADEMM. ....	53
<b>Figura 4.</b> El tiempo que los clientes llevan utilizando los servicios de ADEMM. ....	53
<b>Figura 5.</b> Calificación de los clientes de los servicios de ADEMM. ....	54
<b>Figura 6.</b> Calificación de los clientes en el proceso de comunicación, información y rendición de cuentas de la Administración. ....	54
<b>Figura 7.</b> Calificación de los clientes en la atención a sus requerimientos. ....	55
<b>Figura 8.</b> Calificación de los servicios de mantenimiento de ADEMM. ....	55
<b>Figura 9.</b> Calificación de la atención prestada en casos de emergencia por parte de ADEMM. ....	56
<b>Figura 10.</b> Evaluación a los colaboradores de ADEMM. ....	56
<b>Figura 11.</b> Medios por el cual conoció a ADEMM. ....	57
<b>Figura 12.</b> Recomendación del servicio a otro cliente. ....	57

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Matriz Evaluación de Factores Externos. ....	59
<b>Tabla 2.</b> Matriz de Factores Internos. ....	60
<b>Tabla 3.</b> Matriz FODA.....	62
<b>Tabla 4.</b> Balanced Scorecard.....	71
<b>Tabla 5.</b> KPI.....	72
<b>Tabla 6.</b> Relación Causa y Efecto. ....	73
<b>Tabla 7.</b> Mapa estratégico. ....	74

## **Introducción**

El presente trabajo fue motivado por la experiencia laboral en ADEMM, que permitió conocer la forma en cómo se desenvuelve los colaboradores en sus puestos de trabajo y varios aspectos de la organización que pueden mejorar para que la empresa tenga un crecimiento y se mantenga líder en el sector de la administración de edificios y conjuntos habitacionales.

ADEMM es una empresa que tiene más de 36 años de experiencia en el mercado de la administración de edificios y conjuntos habitacionales, la organización inicio con la gerente propietaria Mercedes Mora. A lo largo de los años el manejo ha ido evolucionando por las nuevas tecnologías y ha tenido un constante crecimiento, hoy en día existen un sinfín de competidores, sin embargo, por el servicio general, su experiencia, el buen manejo de cuentas y excelentes mantenimientos del bien inmueble, ha logrado generar ventaja competitiva por su diferenciación ante la competencia.

La compañía cuenta con problemas internos entre colaboradores como la falta de comunicación, también los empleados no tienen claro cuáles son sus funciones dentro de sus puestos de trabajo y al no contar con una jerarquía definida hace que ellos no tengan claridad sobre las responsabilidades y a quien reportarlas.

La metodología implementada en el presente trabajo fue exploratorio y descriptivo, ya que contamos con el acceso a la información de la empresa lo que permitió datos objetivos al realizar el estudio mediante entrevistas al personal y encuestas a los miembros de los directorios de los edificios y conjuntos habitacionales.

Los resultados alcanzados en las entrevistas fue que una de las principales fortalezas es la experiencia de la empresa en el mercado y el buen servicio que esta ofrece a sus clientes, también que la principal debilidad es la falta de comunicación entre los colaboradores, y también pudimos validar todos los problemas que cuenta ADEMM en su manejo. Esto ayudo a realizar el plan estratégico para que la compañía tenga un crecimiento continuo y mejore el servicio para captar nuevos clientes.

## **CAPÍTULO I**

### **1. Tema**

Plan estratégico para el crecimiento de la empresa (Administradora De Edificios Mercedes Mora) ADEMM

### **2. Problema**

#### **2.1. Planteamiento del problema**

ADEMM es una empresa que tiene más de 35 años en el mercado de administración de Edificios y Conjuntos Habitacionales en la ciudad de Quito y los Valles. La gerente propietaria ha realizado un trabajo de calidad a lo largo de los años lo que generó el crecimiento de la empresa, que maneja un gran número de Edificios y Conjuntos Habitacionales.

La compañía tiene siete trabajadores de los cuales, tres laboran de forma permanente con horario de oficina de lunes a viernes, son encargados de la parte administrativa. Dos personas están encargadas de toda la parte operativa de la empresa, dos personas trabajan de forma exclusiva en un conjunto habitacional que tiene 200 condóminos.

El servicio que ofrece ADEMM consiste en facilitar el cobro de alcuotas, pagos a proveedores, mantenimiento del bien inmueble con la experiencia de 35 años, entre muchos otros. De igual forma, de lunes a viernes se realiza el recorrido por cada Edificio o Conjunto Habitacional con el fin de que exista un control hacia los trabajadores y que cumplan su labor a cabalidad. La atención a emergencias se cubre todos los días durante el año.

Al contar con un gran volumen de edificios y condominios los trabajadores no se dan abasto con cada una de las actividades, los empleados no tienen claro cuáles son sus funciones lo que genera una falta de eficiencia en los procesos, a su vez, al no tener una jerarquía definida, los trabajadores no tienen claridad sobre sus responsabilidades y a quien reportarlas.

Dentro de la organización podremos observar dificultades en la comunicación lo que influye en que no se realicen trabajos en base al criterio individual, no se atiende a los condóminos, entre otros. La gran carga laboral causa que cada trabajador no logre alcanzar las actividades diarias a realizar, por lo tanto, la atención se posterga y genera un malestar de los condóminos.

## **2.2. Problema de investigación**

¿Cuál sería la estrategia adecuada para que la organización pueda responder al crecimiento y mejorar el servicio?

## **2.3. Sistematización del problema**

¿Qué estrategias son las adecuadas para responder al crecimiento de la organización y la mejora del servicio?

¿Cuál es la estructura organizacional adecuada para implementar en la organización?

¿La empresa ADEMM es una organización competitiva frente al mercado?

## **3. Objetivos de estudio**

### **3.1. Objetivo general**

Proponer un plan estratégico que pueda responder al crecimiento continuo y proporcionar un mejor servicio para aumentar la rentabilidad.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Elaborar un marco teórico referencial sobre estrategia empresarial.
- Elaborar el análisis de factores internos, que incluye, la estructura, comunicación, jerarquía y responsabilidades.
- Explorar factores externos y competitivos.
- Proponer una estrategia de crecimiento y mejora del servicio y un sistema de control.

## **4. Justificación de estudio**

El objetivo del presente trabajo es identificar las falencias dentro de la organización con el fin de proponer diferentes herramientas, las cuales podrían incrementar la rentabilidad de la empresa ADEMM, que se encarga de la administración de edificios y conjuntos habitacionales en la ciudad de Quito y los Valles, la compañía cuenta con más de 35 años de experiencia logrando así a lo largo de los años tener un gran volumen de clientes selectos.

ADEMM tiene diferentes falencias en la parte administrativa y operativa que generan diferentes problemas, los cuales en casos graves se logra perder la administración. Uno de los principales problemas es que no se cuenta con las responsabilidades bien definidas,

lo que causa cierta incertidumbre al momento de realizar actividades no comunes, a su vez, la falta de comunicación entre el personal que labora es un impedimento al momento de realizar diferentes actividades, hasta llegar al punto de no realizarlas. La falta de una estructura jerárquica clara hace que los colaboradores no sepan quienes son sus jefes inmediatos.

El plan estratégico logrará que la organización tenga claro hacia dónde quiere llegar, se planteará diferentes acciones y metas con el fin de que el funcionamiento interno de la empresa ADEMM genere una mejor atención y sostenga la rentabilidad.

Una nueva estructura organizacional podría beneficiar a la organización para resolver los problemas antes mencionados. Implementado esta metodología principalmente se podría definir una jerarquía, a su vez identificar la función de cada puesto en su totalidad, también se podrá establecer una dirección completamente clara hacia dónde quiere llegar y así permitir un crecimiento en el futuro. (Brume González, 2019)

## **5. Diseño Metodológico**

El tipo de estudio de la presente investigación es de carácter exploratorio y descriptivo aplicado al caso de la empresa ADEMM. El motivo por el que se ha escogido esta organización es que contamos con el acceso total de la información de la compañía, lo que nos permitirá tener datos objetivos al momento de realizar el estudio.

El tipo de estudio exploratorio nos permite examinar diferentes problemas que la organización no ha tenido en cuenta, lo que hace que la empresa encuentre diferentes soluciones a cosas que relativamente parecían normales. Se usará también el estudio descriptivo con el fin de tener un detalle completo de las diferentes dificultades que tiene la compañía para poder implementar un buen plan estratégico, se pueda mejorar el servicio y responder al crecimiento. (Hernández Sampieri, 2014)

**Tabla 3.** Propuesta de diseño metodológico

<b>Factor</b>	<b>Tipos</b>
Tipo de estudio	Exploratorio, Descriptivo, Correlacional Longitudinal, Transversal
Tipo de diseño	Estudio de caso, Muestral (estadística o convencional), Poblacional Cuantitativo, Cualitativo No experimental

**FUENTE:** Guía de normas para la elaboración de trabajos de titulación integración curricular (Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

La recolección de datos se realizará mediante entrevistas hacia el personal de la organización, esto permitirá tener datos vivenciales de los colaboradores. Las entrevistas pretenden obtener información de forma oral y personalizada, esta estará basada en todo lo que ha vivido la persona teniendo en cuenta diferentes aspectos subjetivos, esta herramienta cualitativa es indispensable para definir los problemas en la organización. (Murillo Torrecilla, 2006)

El método cuantitativo y cualitativo se lo podrá implementar mediante encuestas a clientes de la organización, el procesamiento de datos de realizará mediante la estadística descriptiva, tablas y figuras.

## 6. Etapas de la investigación

<b>Cronograma de Actividades</b>																			
<b>Nombre: Gen Mora</b>																			
<b>Proyecto de Titulación</b>		<b>Febrero</b>			<b>Marzo</b>				<b>Abril</b>				<b>Mayo</b>				<b>Junio</b>		
<b>N</b>	<b>Semana</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
1	Planteamiento del problema y elaboración del Plan de Integración Curricular				x	x													
2	Elaboración plan de titulación, revisión literatura e historia empresa						x												
3	Entorno económico, tecnológico, político, ecológico, competitivo							x											
4	Análisis interno y financiero								x										
5	Estrategia, direccionamiento estratégico									x	x								
6	Planes estratégicos											x	x	x					
7	Definiciones de mercado, de procesos, de aprendizaje organizacional														x	x			
8	Correcciones																x		
9	Revisión de formato																	x	
10	Entrega del plan de titulación completo																		x

## **7. Presupuesto y recursos**

El principal recurso es el humano ya que es quien realiza la investigación para la titulación obteniendo toda la información requerida. El recurso económico es un factor que se divide en el pago de la materia de integración curricular y el pago de transportación hacia la empresa para realizar las entrevistas, su recolectar información y suministros generales tales como impresiones, copias, entre los principales.

## **8. Marco teórico de referencia**

### **8.1. Estrategia**

La estrategia viene de la palabra griega “stratos” que significa ejército y “agein” que se refiere a guía, también de la palabra “strategos” quiere decir estratega, esta persona se encargaba de dirigir o guiar al ejército en caso de alguna guerra. (Sierra Contreras, 2013)

La estrategia es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones, estas determinan decisiones que la empresa tomará enfocada al futuro, debe ser específica, que tenga un propósito, realizada de manera anticipada y con decisiones que se tomarán en el proceso de implementación. La manera en que se forma la estrategia en una organización se la conoce como un proceso analítico, donde se establecen metas de largo plazo y planes de acción para la compañía. Debe ser vista desde una perspectiva amplia, Mintzberg habla de la estrategia deliberada y emergente, la deliberada es una estrategia intencional, es decir, aquella que se realiza, por otro lado, la emergente es aquella que no fue hecha con intención el cual es resultado de un proceso de adaptación a condiciones imprevistas. (Montoya Restrepo, 2009)

En cuanto al proceso de formación de la estrategia se vincula a la acumulación de la experiencia y la generación de expectativas que la organización tiene a futuro. La estrategia permite que las empresas tengan un mejor ejercicio de adaptación frente al entorno para que así pueda evolucionar al cambio repentino que hoy en día es común. (Montoya Restrepo, 2009)

Teniendo el concepto claro de la estrategia podemos pasar a la definición de un plan estratégico el cual se ha hecho parte de los procesos administrativos que las empresas usan. Para poder definirla hay que tener en cuenta que ha pasado por varios cambios a lo

largo de los años porque cada vez se constituyen nuevas técnicas, elementos, entre otros, lo que ha generado que se perfeccione y haya una nueva definición hoy en día. Un plan estratégico es un proceso el cual se pueda prever el futuro con un análisis del entorno interno y externo, donde se establecen diferentes estrategias como medio de acción que están basadas en el visión y misión de la organización, de manera que pueda alcanzar los objetivos a largo plazo. Este proceso sistemático lo usa la alta gerencia para buscar ventajas competitivas que tiene la empresa frente a la competencia y si está usando eficientemente los recurso que disponen. Por lo tanto, la planificación estratégica no solo está orientada a realizar diferentes estrategias, sino a que la organización esté lista para afrontar los retos que ofrece el futuro incierto. (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019, pp. 12–15)

Los beneficios que puede brindar la planeación estratégica es la comprensión del entorno cambiante genera una ventaja competitiva en las compañías porque le ayuda a adaptarse a los cambios y ser competitivo ante el mercado que se encuentre. (González Millán & Rodríguez Díaz 2019, pp. 19–20)

Al realizar una planificación estratégica es indispensable conocer las partes en las que se divide, los principios, los enfoques y el proceso. Cada una de ellas brinda a la alta gerencia una guía de cómo realizar una correcta planificación estratégica la cual sea planeada identificando el entorno, el macroentorno, la misión y la visión, los objetivos al largo plazo que tiene planteada la organización. El análisis del entorno en las organizaciones es fundamental para realizar un diagnóstico de las amenazas y oportunidades que se presenta frente a la organización, estas se dividen en entorno general y específico. La necesidad de realizar este análisis de debe a que es uno de los determinantes indispensables para el beneficio de la organización. (Guerras & Navas, 2021) Realizar un análisis de la competencia brindaría datos de como buscar una ventaja competitiva, ya que logramos entender el funcionamiento, por lo tanto, plantear estrategias para ser mejor que los competidores sería de gran ayuda al momento de implementar esta planificación. (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019, pp. 21–22)

El análisis interno es aquella que permite identificar cuáles son las debilidades y fortalezas que la organización tiene, esto nos ayuda a conocer bien la empresa para implementar planes de mejora en sus capacidades, estructuras, entre otros. Para poder realizar el análisis primero se debe hacer un estudio a la estructura económica de la compañía, con

el fin de determinar el tipo y las características que tiene el sistema empresarial de la misma como por ejemplo el campo de actividad, ciclo de la vida, localización geográfica y la estructura jurídica. Posteriormente, se debe identificar las variables claves de la empresa que se realiza analizando a través de las áreas funcionales como la comercial, de producción, financiera, tecnológica y de recursos humanos, teniendo en cuenta que estos departamentos por lo general cuentan todas las organizaciones y puede aumentar dependiendo las necesidades. (Martínez Jiménez, 2018)

Es muy importante que al momento de realizar este análisis la alta gerencia lo haga de manera crítica y comparar todo el diagnóstico con los principales competidores que la empresa cuenta. Un error muy común dentro de las organizaciones es ser demasiado conformistas con la situación que está cursando la misma, en el caso de incurrir en esto existen varios problemas ya que no se identifican todas las debilidades y se toma una decisión con datos sumamente importantes que son los negativos, por lo tanto, es importante que todos los aspectos sean considerados para lograr tomar acciones y prever. No obstante, al ser demasiado críticos causa que no podamos identificar todas las fortalezas de las compañías que es importante para saber cuál es la ventaja competitiva que se tiene frente a la competencia, una de las herramientas que beneficia al momento de realizar el análisis interno es la elaboración del perfil estratégico de la empresa, el cual nos ayuda a identificar los aspectos positivos y negativos a comparación de los principales competidores. (Martínez Jiménez, 2018)

Según Michael Porter (1987) la cadena de valor es una técnica que permite representar de manera sistemática las principales actividades de cualquier organización. La cadena de valor genérica se divide en tres elementos los cuales son las actividades primarias, las cuales tienen que ver con el desarrollo de los productos, su producción, comercialización y el servicio postventa que ofrece la organización. El segundo son las actividades de soporte a las actividades primarias se encarga de la administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico e infraestructura empresarial. El tercero y último elemento es el margen el cual es la diferencia del valor y los costos totales incurridos por la compañía para poder desempeñar las actividades que generen valor. (Quintero & Sánchez, 2006)

Michael Porter (1987) define a los generadores como un conjunto de factores dentro de la cadena de valor los cuales tienen incidencia en las actividades de valor, dentro de estas se encuentran los generadores de costos los cuales son los causantes estructurales de costos

de una actividad, en la cadena de valor de una empresa y están bajo control de esta, algunos generadores de costo son las economías de escala, el patrón de uso de capacidad, vinculación entre distintas actividades, el timing, las políticas de la empresa, entre otros. Por otro lado, los generadores de valor son aquella que es fundamental en la cadena de valor, es la razón de porque una compañía es única frente a la competencia, podemos encontrar las políticas empresariales, vínculos entre actividades, el aprendizaje, entre otros. (Quintero & Sánchez, 2006)

La ventaja competitiva son todas las características de un producto o servicio que le brinda superioridad sobre los principales competidores que puede tener la empresa, estas características son de naturaleza variada. Por lo tanto, la superioridad llega a ser relativa ya que la ventaja que puede tener una organización al otro día la puede perder, ya que el entorno cambiante hoy en día es muy alto, sin embargo, se puede mantener por mucho tiempo teniendo una buena planificación estratégica la cual pueda implementar estrategias para mantenerse por arriba de la competencia. (Quintero & Sánchez, 2006)

Para formular una estrategia es muy importante que la organización defina con claridad la misión que es identificar qué es lo que realiza el negocio, quienes son sus clientes y cuáles son sus necesidades, recursos y capacidades de la empresa es una base sólida al momento de realizar esto, a pesar de que sea complejo por el entorno cambiante que las compañías atraviesan hoy en día. Cuando el entorno tiene un cambio se debe procurar por implementar estrategias basadas en los recurso y capacidades internos. Los recursos que cuenta una organización son fundamentales para generar una ventaja competitiva frente a los principales competidores, es tanto el impacto que incluso diferentes organizaciones plantean como meta identificar estos factores para lograr formular una estrategia que brinde una superioridad en el mercado. (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002)

El análisis de los recursos debe ser individual para que la empresa pueda crear ventaja competitiva, es muy importante observar la forma en como cada uno de los recursos de la organización trabajan en conjunto para crear capacidades, por lo que, una estrategia es hacer una distinción entre los recursos y capacidades. Podemos entender como activos físicos o recursos aquellos factores que se dispone en la compañía los cuales se encuentran disponibles y controlables para poder realizar una estrategia competitiva. Por otro lado, las capacidades o competencias es el conjunto de conocimientos y habilidades que nacen del aprendizaje colectivo de las empresas. Los dos términos mencionados están

interrelaciones el uno con el otro ya que es imposible lograr tener las capacidades necesarias y llevarlas a la práctica en una estrategia competitiva si no podemos disponer de los recursos. Las capacidades son las que logran incrementar la productividad y eficacia de las empresas, por lo tanto, los recursos dan el origen a las capacidades y estas son las que generan ventaja competitiva frente a la competencia. (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002)

La herramienta que se puede usar para poder emprender un negocio o realizar un plan estratégico para crear ventaja competitiva es el análisis del macroentorno, dentro de esta herramienta es importante analizar los diferentes factores y variables que afectan el desempeño de la empresa a nivel macro o el entorno el cual está rodeado la compañía, cuando entendemos cómo se desarrolla el entorno podremos tomar ventaja y generar ventaja competitiva, esto es mejor conocido como una oportunidad que permitirá tener un mejor desenvolvimiento en el mercado. No obstante, debemos tener presente y claro cuáles son las amenazas o los factores negativos que puede tener, para poder realizar una estrategia que contemple estos dos aspectos importantes que son las oportunidades y las amenazas, con el fin de poder prevenir y anticiparnos. Para realizar este análisis se debe tener claro cuáles son los ámbitos que está compuesto el macroentorno como: político, social, tecnológico y ambiental. (Sandoval Muñoz, 2012)

El análisis PESTEL es el análisis del impacto que generan los seis componentes principales que son: factores políticos las condiciones económicas en la empresa, fuerzas socioculturales, el factor tecnológico, los factores del entorno y las condiciones legales o regulatorias, cada uno de ellos puede afectar de manera directa a la organización en el ambiente competitivo y del mercado, algunos tienen más peso que otro dependiendo del grado en que afecte a la organización. Es indispensable que al momento de realizar un análisis desde el punto de vista estratégico se determine cuáles son los factores que más afectan a la compañía dependiendo del giro de negocio de la misma. No obstante, no se debe dejar de lado los demás factores cuando se realiza el diagnóstico ya que cada uno de ellos tiene importancia dentro del entorno de la empresa. El parámetro para medir cuando un factor es más importante que el otro desde un punto de vista estratégico, se da cuando este afecta a las decisiones finales que se tome acerca de los objetivos, modelo de negocio, el rumbo y sus estrategias para crear ventaja competitiva. (Thompson et al., 2015)

El análisis PESTEL consta de seis factores como se mencionó anteriormente, sin embargo, es muy importante identificar cada uno de ellos con el fin de entender con claridad las diferencias entre ellos. Los factores políticos son aquellos que abarcan los procesos y acciones políticas, la forma en como el gobierno interviene en la economía del país, dentro de este factor se incluye las políticas de gravámenes, aranceles, el clima político que se encuentra cursando, políticas fiscales, entre otras. Dentro de estos podemos identificar que existe políticas para industrias específicas. Por lo tanto, teniendo en claro esto es más fácil identificarlos. (Thompson et al., 2015)

En las condiciones económicas podemos observar todo lo relacionado con el clima económico general y diferentes factores específicos como: tipos de cambio, tasa de interés, desempleo y tasas de inflación, déficits o superávits comerciales, tasa de crecimiento, el producto interno per cápita y tasas de ahorros. Las acciones y los bonos son factores económicos que afectan a la confianza del consumidor. Hay casos donde diferentes condiciones benefician más a un grupo de empresas que a otros, así mismo otras generan un mayor beneficio, pero es muy importante entender que los temas económicos son fundamentales al momento de la creación de un negocio o implementar un plan estratégico. (Thompson et al., 2015)

Las fuerzas socioculturales son las actitudes, valores, factores culturales y diferentes estilos de vida en la sociedad que tienen un impacto en las organizaciones y elementos demográficos como: el tamaño, distribución y tasa de crecimiento. Estas varían de acuerdo con el sector donde se encuentre la empresa y tienen un constante cambio a lo largo del tiempo. (Thompson et al., 2015)

Los factores tecnológicos son los avances técnicos y tecnológicos que tiene la sociedad, dentro de estas se incluye actividades que generen un nuevo conocimiento y el control total del uso de la tecnología en la organización. En las compañías es muy común encontrar los departamentos de Investigación y Desarrollo que se encarga tener una constante innovación en el giro de negocio que permita implementar nuevas cosas dentro del servicio o producto que se ofrezca. (Thompson et al., 2015)

Dentro de los factores del entorno podemos encontrar los factores ecológicos y ambientales como el clima y el cambio climático, o diferentes que afecten a la empresa dependiendo su giro de negocio. Este tiene un impacto directo en las siguientes industrias:

seguros, producción electricidad, turismo y agricultura, a su vez de manera indirecta hacia el transporte y suministros de servicios públicos. (Thompson et al., 2015)

Como último factor se encuentra los legales y regulatorios, aquí podemos encontrar las diferentes normativas y leyes el cual se rige la organización dependiendo del país o los países en el cual se desenvuelve la compañía, como las laborales, del consumidor, antimonopolios, la del consumidor y regulaciones sobre seguridad, existen diferentes factores que están enfocados únicamente a una industria. (Thompson et al., 2015)

Las fuerzas competitivas de Michael Porter son diferentes para cada industria, el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta muy utilizada hoy en día por las organizaciones, es considerada como una de las más poderosas al momento de realizar un diagnóstico de manera sistemática las presiones competitivas dentro del mercado y evaluar la importancia y fortaleza de cada una de ellas. Las cinco fuerzas competitivas son las siguientes: la competencia de vendedores rivales, la competencia de nuevos participantes a la industria, la competencia de los productores de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. (Thompson et al., 2015) También ayuda a determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas el cual son involucradas en tres fases, la primera es identificar todas las partes que forman parte de las cinco fuerzas con los factores específicos las cuales causan presiones competitivas, la segunda fase se basa en realizar una evaluación de las fortalezas de las presiones que surgen en cada una, y la tercera en determinar si esta fortaleza colectiva logra ganar beneficios atractivos. (Gallardo Hernández, 2012)

La competencia entre vendedores es la más vigorosa de las fuerzas de Porter por la preferencia del comprador, esta varía dependiendo donde se encuentre la industria y de diferentes factores. (Gallardo Hernández, 2012) La rivalidad cada vez va aumentando por la demanda de los compradores, también incrementa cuando les resulta menos costoso cambiar de marcas, esto quiere decir que estén al mismo precio o quizá un poco más elevado, pero con mayores beneficios que los actuales. (Thompson et al., 2015)

La amenaza de nuevos participantes en el mercado que se encuentre la industria es una fuerza competitiva importante ya que cada una de las nuevas empresas que entran tienen una nueva capacidad de producción y el deseo de establecerse en un lugar seguro que tenga recursos abundantes. La gravedad de la amenaza depende de dos factores los cuales son la reacción esperada o planificada de la organización y las barreras de ingreso que

tiene el mercado. (Thompson et al., 2015) Los nuevos participantes deben lidiar con las barreras de entrada como por ejemplo las preferencias de una marca ya consolidada, ventajas en costos, altos requisitos de capital, políticas gubernamentales, entre otros, que varía dependiendo el sector hacia donde decida entrar la compañía. (Gallardo Hernández, 2012)

Los vendedores de productos sustitutos es algo fundamental ya que muchas veces los consumidores llegan a considerar que los productos o servicios de una industria con la otra son los mismos lo cual es totalmente equivocado, ya que cada uno brinda algo diferente tratando de crear ventaja competitiva. (Gallardo Hernández, 2012) En esta fuerza competitiva podemos observar que las presiones competitivas pueden ser fuertes, moderadas o débiles dependiendo de si estos productos sustitutos están disponibles y se los puede adquirir con facilidad, cuando los compradores consideran que el sustituto tiene un precio atractivo considerando su calidad, atributos y desempeño, también si los costos que incurren los compradores al cambiar son altos o bajos. (Thompson et al., 2015)

El poder de negociación del proveedor puede ser una presión competitiva dependiendo si el proveedor tiene un alto poder de negociación en la organización el cual pueda influir en sus términos y condiciones de la oferta. (Thompson et al., 2015) Aquellas que tienen un alto poder hacen que disminuya la rentabilidad en las empresas ya que buscan aumentar sus ganancias. Por lo tanto, lo óptimo es cuando una empresa tiene el poder de negociación frente a sus proveedores. (Gallardo Hernández, 2012)

El poder de negociación del comprador ejerce presión dependiendo si tiene un alto o bajo poder de negociación y a la medida en como sean sensibles la precio. Un consumidor cuando tiene un alto poder logra reducir la rentabilidad en las organizaciones ya que demandan concesiones de precios, mejores términos de pago, entre otros, con el fin de que ellos tengan una ventaja al adquirir el producto o servicio, a su vez cuando el comprado es sensible al precio genera que no haya un al nivel de rentabilidad, por tal motivo, es indispensable buscar diferente estrategias para que el poder de negociación lo tenga la empresa, también para poder aumentar los costos teniendo en cuenta que hay consumidores que son susceptibles a esto. (Thompson et al., 2015)

## **CAPÍTULO II**

### **9. Historia de la empresa**

La empresa Administradora de Edificios Mercedes Mora (ADEMM) nace de la idea de una tesis de la Licenciada Mercedes Mora García la actual propietaria. La Lic. Mercedes Mora García obtuvo su título en la Universidad Central del Ecuador y desde el año 1987 hasta hoy en día la empresa sigue en funcionamiento siendo líder en el mercado con más de 35 años de experiencia, llamada por la revista líderes (2017) como experta para administrar. Durante su carrera se han presentado altos y bajos lo que la ha llevado a ser lo que hoy en día es.

Inicio administrando en el edificio Santa Teresita que se encuentra ubicado en la 9 de octubre y Roca, fue muy complejo ya que en el año de 1987 existía el machismo en las empresas, donde se pensaba que la mujer no podía ser la administradora de ningún edificio, sin embargo, gracias a su preparación, inteligencia y desenvolvimiento frente al directorio logro obtener el puesto de trabajo.

ADEMM ha logrado su permanencia en el mercado gracias al líder que es la Lic. Mercedes Mora, su excelente servicio que ofrece y a su constante innovación a lo largo de los años. Sus clientes son selectos ya que su nicho de mercado se encuentra ubicado mayormente en la Gonzales Suarez.

Actualmente cuenta con un gran volumen de edificios y conjuntos habitaciones, una infraestructura, equipo de trabajo y proveedores que brindan descuentos únicos para la organización. Dentro de sus servicios esta que se atiende a emergencias todos los días de año, se mantiene un constante control hacia los guardias de lunes a viernes, hay constantes inspecciones dentro del bien inmueble con el fin de buscar mejoras, manejo de fondos del edificio por parte de ADEMM, gestión de cobranza, servicios con mejores precios le mercado y la experiencia de más de 35 de cómo mantener intacto un bien inmueble en las mejores condiciones realizando todos los mantenimientos y cancelando al día a cada uno de los proveedores.

ADEMM actualmente cuenta con misión y visión las cuales se realizaron en el transcurso del funcionamiento de la empresa. Hay diferentes factores que no se contemplan dentro del misión como los servicios que ofrece, su diferenciación, existe un desorden en las ideas y cuál es su propósito. Dentro del misión definida por la organización podemos encontrar la siguiente: “Otorgar servicios orientados a satisfacer una administración

eficiente y eficaz en el uso de los recursos de los copropietarios con el objetivo de conservar la plusvalía del inmueble en mejorar la calidad de vida de sus residentes con profesionales cien por ciento capacitados para entregar la mejor calidad y gestión en la administración de los bienes”.

Se propone la siguiente misión para la empresa ADEMM: “Somos una empresa privada dedicada a la administración de edificios y conjuntos habitacionales en la ciudad de Quito y los valles, que brinda un servicio de excelencia en la gestión de cobranza, pago a proveedores, mantenimiento del edificio, uso de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión y constantes visitas técnicas para identificar e incrementar mejoras en el bien inmueble”.

La visión definida por la organización es la siguiente: “Convertirnos en un líder nacional en administración de edificios que asegure la satisfacción de los copropietarios a través de un servicio superior que cumpla con las expectativas del cliente”. Esta visión no está bien definida porque no responde la pregunta hacia donde quiere llegar la empresa, adicionalmente al momento no cuenta con la capacidad para extenderse a nivel nacional, teniendo en cuenta que únicamente se ha expandido a los valles.

Por lo tanto, se propone la siguiente visión para la empresa ADEMM: “Convertirnos en una empresa líder en el sector del norte de Quito y los Valles en la administración de edificios y conjuntos a través de un servicio de calidad mediante herramientas tecnológicas y una constante innovación, para cumplir las expectativas de los clientes y generar lealtad en la renovación del servicio hasta el año 2028”.

## **10. Análisis del Macroentorno**

El análisis del macroentorno es una herramienta que consta de seis componentes principales, los cuales ayudan a entender el entorno en el cual se desarrolla la organización, también cuál de ellos genera más impacto al momento que existe un cambio ya que hoy en día el entorno es cambiante. (Thompson et al., 2015)

### **10.1. Entorno político**

Según el acuerdo Nro. MIDUVI-2022-0003-A redactado por el Sr. Lic. Darío Vicente Herrera Falconez (2022) ministro, observamos que el Estado debe garantizar el derecho al hábitat y a la vivienda, por lo tanto, el ministerio responsable se debe encargar de dictar todas las políticas nacionales para que las personas tengan acceso a este derecho.

También, podemos observar que las personas propietarias de algún terreno están sujetas a pagar un impuesto anual, teniendo en cuenta si se encuentra en los límites de zonas urbanas o rurales (Herrera Falconez, 2022). El impuesto predial es el valor el cual se cancela por poseer uno o más predios que se encuentran ubicados dentro de una misma jurisdicción, esta se divide en predios urbanos y rurales, para calcular este impuesto se aplica la banda impositiva que oscilará entre el 0,25 por mil y el 5 por mil, el cual se determina mediante cada ordenanza del municipio. (Municipio de Quito, 2023)

El impuesto predial se puede cancelar del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año, posteriormente en el caso que no se lo haga se calculan los intereses por mora de acuerdo como establece la ley. Existe un descuento para aquellas personas que cancelan en la primera quincena de los meses de enero a junio. (Municipio de Quito, 2023)

Existen diferentes tipos de vivienda las cuales se dividen en particulares y colectivas. Las administradoras de edificios y conjuntos habitacionales en la ciudad de Quito se enfocan exclusivamente a bienes inmuebles que tengan algunas personas viviendo en diferentes departamentos o casas, por lo general, no administran casas o cuartos. Por lo tanto, hay que tener claro que las viviendas particulares específicamente los edificios y conjuntos son aquellas viviendas que pueden ser administradas, teniendo en cuenta que existe un sinnúmero de estas. (Herrera Falconez, 2022)

El salario mínimo vital para el año 2022 incremento USD 25, el cual fue anunciado en diciembre del 2021, para el año 2023 se anunció que desde enero se registrará el salario básico por USD 450, el cual incremento otros USD 25 (Secretaría General de Comunicaciones,

2022). Este incremento afecto a varias empresas ya que no contaban con los recursos suficiente para cubrir este incremento, de igual forma, en los edificios y conjuntos habitacionales las administraciones optaron por disminuir empleados con el fin de reducir costos y cubrir las necesidades básicas que tenga el bien inmueble.

## **10.2. Entorno económico**

Ecuador tiene una tasa de crecimiento del PIB en el año 2021 de 4,2% según los datos del Banco Central del Ecuador los cuales superaron a la proyección de 3,55%, lo que quiere decir que el país ha mejorado en sus actividades económicas y productivas, aquellas industrias que tuvieron un mayor crecimiento fue la refinación del petróleo, alojamiento y servicios de comida, agricultura, transporte y comercio. Para el año 2022 se estima un crecimiento económico de 2,8% que es impulsado por la recuperación de inversiones y el dinamismo del consumo de los hogares. (BCE, 2022b)

En el año 2023 según el Banco Central del Ecuador el país podría crecer en un 3,1% en el sector económico, por lo tanto, el mejorará en sus actividades lo que convendrá a las empresas privadas y su desempeño. (BCE, 2023)

El aumento previsible de los precios no varía y se mantienen ya que la inflación aumenta en un 0,02% lo que no llega a afectar a los precios, por lo tanto, el servicio que ofrece ADEMM se podrá mantener e incluso con el crecimiento estimado para el año 2023 se podría aumentar en un porcentaje razonable de acuerdo con lo que el mercado establezca. (BCE, 2023)

Durante el primer semestre del 2022 el crecimiento de hogares en el Ecuador ha aumentado en un 6,7% por lo que ha sido un crecimiento significativo a comparación de los años anteriores por motivos de pandemia. (BCE, 2022) En el distrito metropolitano de Quito el lugar donde ha existido un mayor crecimiento es en los chillos con un 5,2% y el sector de Chillogallo existe menos proyección de crecimiento, por lo tanto, unos de los sectores para la expansión de la organización es los chillos para un mayor crecimiento en la organización. (Chacón Arias et al., 2022)

Un cambio devastador en el mercado sería el cambio de moneda en el Ecuador ya que el poder adquisitivo del país se perdería al igual que la estabilidad económica, a su vez, los precios se deberían fijar a la nueva moneda lo cual podría ser una amenaza para la organización ya que podría perder a sus clientes. En el caso que suceda esto, la

organización debería tener un plan para fijar sus precios lo más rápido posible, de igual forma, evitar que se pague menos de lo que antes del cambio de moneda se lo hacía con el fin de que exista estabilidad.

El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) es una institución financiera pública que presta diferentes servicios financieros bajo los criterios de banca de inversión, con el fin de atender a las necesidades de sus afiliados activos y jubilados. Por medio de este banco las personas realizan préstamos para la adquisición de su vivienda ya sea en edificios, conjuntos habitacionales, un terreno o casa. Para ser acreedor de estos préstamos las personas deben tener solvencia económica para cancelar las cuotas y alcúotas. (BIESS, 2012)

### **10.3. Entorno social, cultural o demográfico**

Ecuador hoy en día sufre una crisis de seguridad en todas las ciudades sin excepción, la tasa de homicidios ha crecido de un 13,7 a 21 por cada 100.000 habitantes para el año 2022. El narcotráfico aumento y es una amenaza ya que diferentes bandas comercializan estas sustancias, por lo que produce varios conflictos de poder. La crisis carcelaria ha generado que el turismo disminuya por la inseguridad del país. (Ortiz, 2022)

La investigación para la solución de estos conflictos es fundamental para conocer cuál es la causa, sin embargo, es muy complejo ya que la inseguridad se ha vuelto algo normal en la vida de los ecuatorianos, por lo tanto, erradicar los problemas principales día a día se vuelve más difícil. (Ortiz, 2022)

La inseguridad hace que las personas opten por buscar viviendas más seguras como por ejemplo los edificios y conjuntos, que cuenta con compañías de seguridad o conserjes, sistemas de alarmas, entre otras, que brindan mayor tranquilidad a diferencia de tener una casa privada. Por lo tanto, una buena administración donde se priorice la seguridad de los copropietarios brindará confianza de los condóminos hacia el equipo que administra el edificio o conjunto habitacional.

Las clases sociales son muy influyentes en el trato hacia otras personas ya que el nivel de educación es diferente, por lo tanto, es muy importante entender que la cultura siempre va de la mano con la educación con el fin de consolidar diferentes formas en el trato (Amburo, 2008). En la administración de edificios y condominios cuando se administra un bien inmueble con condóminos de clase alta es más factible a diferencia de la clase

media o baja ya que existe una mejor libertad al momento de realizar todo lo que conlleva la administración que va de la mano con un excelente servicio, razón por la cual muchas empresas se enfocan a este nicho de mercado.

El desempleo en el Ecuador es de un 3,8% a nivel nacional con respecto a la Población Económicamente Activa (PEA), teniendo en cuenta que el 72,7% de la población están en edad para trabajar, el 62,3% de esas personas son económicamente activas y el 95,1% de ese grupo tuvieron empleo (INEC, 2023). Por lo tanto, este no es un factor que afecte a las viviendas directamente, sin embargo, si existen casos en los que el desempleo tiene como consecuencia el no pago de las alícuotas.

#### **10.4. Entorno tecnológico**

El ámbito tecnológico hoy en día ha crecido en todo ámbito lo que ha llevado a las empresas y a las personas aprender nuevas maneras de hacer las cosas incorporando herramientas tecnológicas para no quedarse atrás, las organizaciones están en constante innovación ya que hoy en día el mercado es cambiante lo que hace que las organizaciones se adapten. El futuro del trabajo está estrechamente relacionado con la automatización de todos los procesos en la organización donde únicamente se utilice el recurso humano para mantener un control. (Kerrigan, 2020)

En la nueva era digital es indispensable contar con herramientas tecnológicas para la supervivencia de cualquier organización, la implementación de estas se las debe llevar a cabo por profesionales con el fin de que se pueda obtener el máximo rendimiento. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) identifica diferentes competencias digitales necesarias que los trabajadores adquieran conocimiento sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) generales, específicas, complementarias y competencias básicas con el fin de que puedan usar de la mejor manera la tecnología y aprovechen los grandes beneficios que esto brinda. (Kerrigan, 2020)

Las empresas que implementan herramientas tecnológicas dependiendo el giro de negocio al que se dediquen, pueden aprovechar la influencia que los cambios en el entorno y en el mercado los cuales son muy cambiantes, por lo tanto, es indispensable que la organización este en un constante cambio e innove en los productos o servicios que ofrezca con el fin de no perder participación en el mercado.

### **10.5. Entorno ecológico o ambiental**

El entorno ambiental es importante para aquellas empresas grandes que producen algún producto en grandes cantidades, estas ocasionan una gran contaminación al medio ambiente, por lo tanto, muchas organizaciones optan por diferentes medidas que eviten esto, adicionalmente existen diferentes regulaciones por parte de los gobiernos con el fin de evitar la contaminación.

En el entorno que se encuentra la organización, el mayor desgaste que afecta al medio ambiente es el uso del papel para diferentes actividades, hoy en día existen diferentes herramientas tecnológicas que dan la iniciativa en evitar usar tanto papel innecesario, por lo tanto, estas herramientas son un gran beneficio para evitar el impacto ambiental que causan estas empresas que son administradoras de edificios y conjuntos.

El reciclaje en los edificios y conjuntos habitacionales es escasa ya que únicamente los copropietarios optan por depositar los desechos en los tachos sin clasificarlos, al pasar de los años las toneladas diarias de basura en la ciudad de Quito va aumentando y supera los 2.000 toneladas, por lo tanto, realizar campañas de concientización y la forma en cómo ayudar al reciclaje traería grandes cambios en el ambiente, adicionalmente los bienes inmuebles estarían más limpios lo cual puede prevenir diferentes plagas y enfermedades. El beneficio al medio ambiente tendría un cambio significativo al momento que todos los edificios y conjuntos opten por reciclar. (Zabala, 2018)

### **10.6. Entorno de factores legales**

Las empresas administradoras de edificios y conjuntos habitacionales se rigen bajo la ley de propiedad horizontal, por lo tanto, al momento de escoger un administrador y legalizarlo, entre otros trámites, se lo debe hacer de acuerdo con lo que dice la ley, un cambio de este podría generar un cambio importante en el manejo de un bien inmueble ya que los procesos podrían cambiar. (Ley de Propiedad Horizontal, 2005)

La ley de propiedad horizontal es clara en cuanto a todos los pasos para que un administrador sea legalmente constituido, de igual forma, para que el bien inmueble conste dentro de. Toda empresa de administración de bienes inmuebles debe estar apegada a lo que dice la ley sin hacer excepciones ya que es ahí cuando existe varios problemas entre administrador y copropietarios. (Ley de Propiedad Horizontal, 2005)

La selección del administrador inicia en una asamblea de copropietarios, donde se decide el directorio que tendrá el bien inmueble, el cual tendrá un trabajo en conjunto con la administración, también si contratar una nueva o ratificar la misma, teniendo en cuenta que el nuevo directorio se encarga de seleccionar, posteriormente se procede a firmar un contrato por los honorarios el cual consta de las responsabilidades y el valor a cancelar. la forma de legalizar es notarizar el nombramiento y constar la empresa administradora como representante legal del bien inmueble. (Ley de Propiedad Horizontal, 2005)

## **11. Análisis Competitivo**

El análisis competitivo es una herramienta que se utiliza para hacer un diagnóstico de manera sistemática de las principales presiones competitivas que puede tener un mercado con el fin de poder evaluar las fortalezas y la importancia de cada una de ellas. (Thompson et al., 2015)

### **11.1. La rivalidad entre competidores**

Las empresas competidoras en la administración de edificios y conjuntos en la ciudad de Quito y los Valles es extensa, por lo tanto, es una industria fragmentada lo cual quiere decir que existen varios competidores. Entre los principales competidores se encuentran las empresas The Home Depot y Habitat, las cuales tienen un gran volumen de edificios y conjuntos en el Distrito Metropolitano de Quito.

Los honorarios van acorde al precio del mercado que varía dependiendo el sector en el que se encuentre el bien inmueble, el número de departamentos o casas y el servicio que se ofrezca. El precio puede variar dependiendo la organización, sin embargo, la variación es baja debido a la alta demanda que existe para la administración de edificios y conjuntos habitacionales.

La rivalidad entre competidores es muy alta debido a la industria fragmentada que se encuentran, por lo tanto, cada edificio o conjunto habitacional que se adquiere para administrar es una gran oportunidad para mantenerse en el mercado y seguir creciendo.

### **11.2. Productos sustitutos**

Uno de los principales productos sustitutos sería las administraciones directas de las directivas del bien inmueble, lo que quiere decir que una persona del directorio se encarga de realizar todas las labores de un administrador, lo que causaría que no se contraten empresas especializadas en esto. (Vergara Hinojosa, 2013)

También existe una amenaza en los avances tecnológicos los cuales pueden ofrecer el mismo servicio únicamente mediante una herramienta tecnológica el cual cumpla las mismas funciones que una empresa administradora, lo que haría reducir los precios de los honorarios causando así una reducción de los márgenes de utilidad por la pérdida de edificios o conjuntos. (Vergara Hinojosa, 2013, p. 33)

### **11.3. Amenaza de nuevos participantes**

La amenaza de nuevos participantes en la administración de un bien inmueble es alta, sin embargo, el mercado se encuentra colapsado ya que existe un sinnúmero de competidores y personas que administran, por lo tanto, no es tan atractivo para los inversionistas optar por entrar a este mercado.

Las barreras de entradas son bajas ya que existen un sin número de competidores que deciden ser administradores, incluso sin conocimiento y experiencia en este sector, sin embargo, existe la diferenciación el cual es uno de los principales problemas ya que todas las empresas ofrecen el mismo servicio, por lo tanto, los clientes buscan cosas nuevas como la identificación de la marca que quiere decir la experiencia de la organización, entre otras. (Thompson et al., 2015)

Las amenazas de nuevos competidores aumentan la rivalidad entre los competidores, ya que estos buscan mejorara en sus servicios, esto ya que en el caso de pérdida de algún edificio o conjunto los márgenes de rentabilidad se reducen, por lo tanto, cada una de las organizaciones busca mantener sus clientes y añadir otros, con el fin de reducir la rivalidad entre clientes potenciales.

### **11.4. Poder negociador de los proveedores**

El poder negociador de los proveedores es baja ya que existe una gran variedad de sustitutos como en el caso de los jardineros, plomeros, mantenimiento de equipos, compañías de seguridad y conserjes en relación de dependencia. Por lo tanto, la administración es aquella que decide cuales son los proveedores óptimos que podrán realizar de mejor forma el trabajo y se contrata.

ADEMM cuenta con sus propios proveedores para realizar todo lo relacionado con la parte operativa, sin embargo, existen casos que el proveedor no realizar bien su labor y la empresa cambia de proveedor inmediatamente con el fin de ofrecer un buen servicio a los copropietarios.

### **11.5. Poder negociador de los clientes**

El poder negociador de los clientes es alto ya que existe gran número de empresas administradoras las cuales se puede optar por contratar, cada una con sus diferentes ofertas de honorarios, por lo tanto, mantener a un cliente es de suma importancia para las

empresas como ADEMM ya que debido a este alto nivel de negociación que tienen los clientes, los directores pueden optar por escoger una buena administración.

La lealtad de los clientes hace que las empresas líderes como ADEMM se mantengan en el mercado y sean líderes, ya que se ofrece un buen servicio con una constante innovación y el bien inmueble se mantiene en las mejores condiciones, a su vez la experiencia es una de sus características.

## **12. Análisis Interno**

### **12.1. Análisis financiero**

La empresa ADEMM financieramente se encuentra estable, cancela puntualmente los sueldos a cada uno de sus empleados, la afiliación de los colaboradores se encuentra al día sin ningún retraso, a su vez cuenta con recursos tecnológicos recientemente renovados para un mejor rendimiento en el puesto de trabajo, los materiales de oficina se compran mensualmente para abastecer la bodega y que los trabajadores tengan todos los recursos necesarios.

La empresa no lleva contabilidad ya que el RUC es de una persona natural a nombre de la Lic. Mercedes Mora, por lo tanto, según la ley no obliga a llevar contabilidad. La organización es rentable ya que tiene un margen de utilidad del 43%, por lo tanto, esto quiere decir que el giro de negocio tiene un gran rendimiento.

ADEMM cuenta con sus oficinas propias las cuales tienen una infraestructura que se adapta a las necesidades para los puestos de trabajo, hoy en día se encuentran sin cuentas por pagar y recientemente se canceló los impuestos que la organización debe cancelar anualmente de acuerdo con la fecha que establece el SRI para personas naturales según sus ingresos.

Los equipos de computación han sido renovados para brindar mayor rapidez a los procesos como la cobranza, impresión de cheques y envío de información económica mediante la herramienta tecnológica. Para el uso de la plataforma se necesita una buena conexión a internet y computadoras de buena calidad con el fin de brindar una mayor rapidez y a su vez dar una información de manera rápida hacia los condóminos en el caso que lo requieran. También con el fin de evitar el uso de hojas para no contaminar el medio ambiente, ya que antes de la implementación de la herramienta tecnológica se utilizaba papel para enviar comprobantes de pago, hoy en día la aplicación envía inmediatamente al correo de cada condómino.

El inventario que tiene a disposición la empresa es bajo ya que no necesita de muchos recursos para realizar la labor, por lo tanto, no existe una constante rotación del inventario, únicamente de los sobres manila los cuales se utiliza para enviar la información al directorio y al presidente de cada edificio.

La empresa ADEMM debido al gran volumen de edificios y conjuntos habitacionales a los que presta el servicio se encuentra económicamente estable, sin embargo, por esta misma causa la compañía no logra brindar el mejor servicio en la atención de requerimientos de los directorios.

## **12.2. Análisis comercial**

La administración de edificios y conjuntos ha ido evolucionando a lo largo de los años para una mayor facilidad en el servicio que se ofrece y para los copropietarios, hoy en día existe una mayor facilidad para realizar las cosas, también los procesos se han ido reduciendo por la implementación de los recursos tecnológicos. La forma en como inicio ADEMM hace más de 35 años ha dado un cambio drástico hoy en día.

La evolución del mercado ha crecido a diferencia de cuando ADEMM inicio, ya que en ese tiempo no existía la variedad de empresas administradoras de edificios y conjuntos que existe hoy en día, por lo que no era una industria fragmentada, lo que permitía tener un mayor volumen de bienes inmuebles.

La organización se caracteriza por su experiencia y buen servicio hacia los copropietarios, un manejo totalmente confiable lo que ha permitido que se consiga la administración de otros edificios por recomendación de los mismos, a su vez la forma en cómo se realizan los mantenimientos y se mantiene el bien inmueble ha sido una de las características distintivas fundamentales para mantenerse en el mercado, la imagen de marca que cuenta ADEMM es alta ya que en el segmento donde se especializa la empresa, en su gran mayoría se encuentra entre las finalistas para ser seleccionada como administración, es una organización conocida entre los copropietarios.

La evolución de la comunicación ha sido un cambio importante en la empresa ADEMM, ya que cuando la organización inicio la comunicación se la realizaba yendo al edificio o conjunto a constatar si todo se encontraba sin ninguna novedad, hoy en día mediante una llamada telefónica se puede realizar todo ese proceso sin necesidad de trasladarse al lugar, incluso las imágenes constatan si existe un daño o no.

La publicidad en la compañía ha mejorado ya que se optó por usar redes sociales y una página web lo que permite conocer de una mejor manera como funciona y que servicio se ofrece, sin embargo, un gran número de clientes hoy en día no se ha adquirido mediante

esa publicidad, más bien del boca a boca, lo que quiere decir por recomendación de un copropietario.

El efecto de la publicidad en las ventas ha sido bajo ya que no se realiza un buen marketing para buscar clientes mediante las redes sociales, sin embargo, la implementación de redes sociales ha sido un gran avance para la empresa, ya que muchos competidores no cuentan con esta herramienta.

La constante innovación de la empresa ADEMM ha permitido que mantenga sus clientes y conquiste nuevos a lo largo de los años, a su vez mejorar el servicio hacia los condóminos. También, la buena comunicación entre los condóminos y la Lic. Mercedes Mora como encargada de la administración, ha permitido que se realice diferentes mejoras en los bienes inmuebles y que se informe de manera transparente la parte económica.

### **12.3. Análisis de recursos y capacidades**

ADEMM tuvo un desarrollo tecnológico que influyo en los costos, sin embargo, en el costo beneficio, el beneficio fue superior al costo ya que esta herramienta tecnológica que implemento la organización hizo que sus procesos sean más rápidos, que los colaboradores bajen su carga laboral, el comunicarse con los condóminos sea más sencillo, enviar correos de forma rápida, entre otro. El manejo administrativo y operativo dieron un cambio drástico. Por la solvencia económica que tiene la organización este servicio se ofrece dentro de los honorarios de la administración mas no aparte como sus competidores lo hacen lo que brinda una diferenciación a la empresa.

Hoy en día ADEMM es una empresa que está en constante innovación tecnológica que no se ha quedado atrás frente a la competencia a través de su página, ya que dentro de esta se puede entrar a la plataforma, la cual pueden usar los copropietarios para realizar reservas, revisar sus cuentas, el pago de alícuotas mediante tarjeta de crédito, entre otras funciones, sin embargo, un punto que afecta a la demanda es la falta de publicidad de la organización en redes sociales pues no utiliza el pago mensual para impulsar las redes y que así vean más personas la publicidad de la organización, también el realizar diferentes posts de forma continua.

Las herramientas tecnológicas para el manejo de la organización en la parte administrativa han brindado eficiencia en la cobranza y pago proveedores ya que todo se

realiza mediante la plataforma la cual hace más fácil y rápido el envío de comprobantes de pago, también mantener al día a los proveedores, teniendo así las cuentas de ingresos y egresos clara y poderlas enviar mediante correo electrónico. El uso de estas herramientas tecnológicas ha dado un valor agregado frente a la competencia.

#### **12.4. Análisis administrativo**

En el área administrativa las funciones principales como gestión de cobranza de alícuotas, pago a proveedores, manejo de cuentas de los bienes inmuebles y la parte operativa. En la gestión de cobranza una persona se encarga de todo este proceso, la cual revisa el pago de las alícuotas en el banco para constatar si se encuentra dentro de la cuenta y se registra mediante la plataforma la cual envía directamente al copropietario mediante correo electrónico, a su vez realiza certificados de expensas en el caso que el condómino lo requiera.

En el pago a proveedores y el manejo de cuentas esta designada otra persona, la cual realiza transferencias en el caso que la cuenta se maneje mediante este método, a su vez realiza conciliaciones bancarias mensuales de cada edificio o conjunto para enviarlos mediante correo electrónico el movimiento económico el cual consta de ingresos y egresos, para este proceso se usa la plataforma contratada ya que ahí se manejan las cuentas.

Hay varios edificios que usan el método de cheques para cancelar a sus proveedores, también a los trabajadores en relación de dependencia se realiza los roles de pago, para todo este proceso está encargada una trabajadora, la cual recolecta todas las facturas de todos los trabajos o servicios que se realiza en cada edificio o conjunto para poder realizar los cheques mediante la plataforma tecnológica.

En la parte operativa están encargadas tres personas, la primera persona se encarga del manejo a proveedores en el caso que lo requiera, a su vez el control de cada edificio o conjunto para verificar si necesita implementar mejoras, también si los mantenimientos se realizan a la hora planificada, adicionalmente asiste a las asambleas de los edificios o conjuntos. La segunda persona se encarga de realizar el recorrido diario por cada edificio entregando documentación o recogiendo la documentación, también se encarga de comprar diferentes materiales que se requiera, adicionalmente, se encarga de la entrega de los materiales de limpieza mensualmente.

La gerente propietaria a su vez se encarga de la parte operativa, la cual mantiene un control de las dos personas antes mencionadas, con el fin de que cumplan con lo que se pidió, a su vez se encarga de verificar las cuentas de cada bien inmueble al momento que exista una asamblea pendiente para enviar información veraz, por otro lado, también realiza las actas de lo que se hace y dicen en las asambleas, con el fin de que cada condómino sepa cuales son las resoluciones y se mantengan informados.

El personal está bien capacitado para realizar los procesos antes mencionados, sin embargo, existen algunos procesos los cuales no están bien definidos como el manejo de redes, envío de cartas de presentación, varios documentos que se requieren, digitalización de documentos, tramites en entidades bancarias o públicas, entre otras. Adicionalmente la jerarquía no está clara, los colaboradores saben que su jefe inmediato es la gerente propietaria, aparte de esto no existe otra persona la cual pueda tener la supervisión de cada uno de los colaboradores.

## 13. Entrevistas

### 13.1. Tabulación

#### Entrevista 1

##### Datos Personales

**Nombre y Apellido:** Mercedes Lascano

**Cargo:** Auxiliar Contable

**Antigüedad en el cargo:** 20 años

##### Preguntas y Respuestas

1. ¿Se encuentra a gusto con el puesto de trabajo?
  - a. Muy a gusto
  - b. A gusto
  - c. Regular
  - d. Poco a gusto
  - e. No a gusto
2. ¿Qué herramientas son necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva?

Una computadora que sea de fácil uso y sea rápida al momento de realizar cualquier función, impresora, hojas A4, sobres manila, esferos, entre otras herramientas que facilitan el uso de realizar el trabajo.

3. ¿Cuáles son las funciones principales de su puesto de trabajo?

La emisión de cheques de cada uno de los edificios y conjuntos habitaciones que manejen esta forma de pago a sus proveedores, a su vez estar en constante comunicación con cada uno de los proveedores.

4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa frente a sus competidores?

La atención personalizada que ofrece a cada uno de sus copropietarios con el fin de que se sientan atendidos y se sientan satisfechos con el servicio.

5. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades que tiene ADEMM?

La principal debilidad que tiene ADEMM es la falta de comunicación entre los colaboradores de la empresa.

6. ¿Tiene usted facilidades para aprender nuevas herramientas tecnológicas para el trabajo?

No

7. ¿Califique el servicio que la organización brinda a los clientes?

a. Excelente

b. Bueno

c. Aceptable

d. Regular

e. Malo

8. ¿Cómo se podría mejorar el servicio y atención al cliente?

Mejorar la atención personalizada ya existente dentro de la organización la cual atiende y solucione a cada uno de los requerimientos de los copropietarios, sin dejar pasar ninguno.

9. ¿Cómo podría mejorar su trabajo?

Mejorando el tiempo de cada una de sus responsabilidades dentro del puesto de trabajo, también organizando de mejor manera el tiempo, con el fin de hacerlo de una forma más eficiente.

10. ¿Qué aspectos hacen único al servicio que presta ADEMM frente a la competencia?

La experiencia de más de 36 años que tiene la organización, también la atención que ADEMM brinda a cada uno de sus clientes.

## Entrevista 2

### Datos Personales

**Nombre y Apellido:** Evelyn Vinueza

**Cargo:** Auxiliar Contable

**Antigüedad en el cargo:** 8 años

### **Preguntas y Respuestas**

1. ¿Se encuentra a gusto con el puesto de trabajo?
  - a. Muy a gusto
  - b. A gusto**
  - c. Regular
  - d. Poco a gusto
  - e. No a gusto
2. ¿Qué herramientas son necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva?

Una computadora, teléfono, impresoras, no exista mucha presión al momento de realizar las labores en el puesto de trabajo.

3. ¿Cuáles son las funciones principales de su puesto de trabajo?

Realizar el cobro de las cuotas de condominio a cada uno de los copropietarios de los edificios y conjuntos habitacionales y realizar los certificados de expensas en el caso que lo requieran.

4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa frente a sus competidores?

La gerente propietaria de ADEMM la cual es una gran líder que maneja de una manera eficiente a cada uno de sus copropietarios, a su vez su carácter fuerte que tiene para lograr manejar los grupos humanos.

5. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades que tiene ADEMM?

La falta de comunicación que tienen entre colaboradores para atender a los requerimientos dentro de los edificios y conjuntos habitacionales.

6. ¿Tiene usted facilidades para aprender nuevas herramientas tecnológicas para el trabajo?

Poco.

7. ¿Califique el servicio que la organización brinda a los clientes?

**a. Excelente**

- b. Bueno
- c. Aceptable
- d. Regular
- e. Malo

8. ¿Cómo se podría mejorar el servicio y atención al cliente?

Mejorando la comunicación entre los colaboradores de ADEMM para atender a todos los requerimientos de los copropietarios.

9. ¿Cómo podría mejorar su trabajo?

Mejorando la comunicación y establecer un cronograma de trabajo para verificar cuales son los errores y poderlos corregir para mejorar el desempeño en las funciones.

10. ¿Qué aspectos hacen único al servicio que presta ADEMM frente a la competencia?

La empresa ADEMM lleva más de 36 años en el mercado en el sector de Quito y los Valles, que se encuentra establecida dentro del mercado, la cual ha llegado a ser conocida por su excelente servicio.

### **Entrevista 3**

#### **Datos Personales**

**Nombre y Apellido:** Andrea Granillo

**Cargo:** Auxiliar Contable

**Antigüedad en el cargo:** 7 años

#### **Preguntas y Respuestas**

1. ¿Se encuentra a gusto con el puesto de trabajo?

- a. Muy a gusto
- b. A gusto
- c. Regular
- d. Poco a gusto
- e. No a gusto

2. ¿Qué herramientas son necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva?

Una buena conexión a internet, una computadora rápida y de fácil uso y la plataforma tecnológica que utiliza la organización para el manejo de los edificios y conjuntos habitacionales.

3. ¿Cuáles son las funciones principales de su puesto de trabajo?

Realizar conciliaciones bancarias, informes económicos y pago a proveedores de cada uno de los edificios y conjuntos administrados por ADEMM.

4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa frente a sus competidores?

La gerente propietaria de ADEMM que lleva más de 35 años en el mercado de administración de bienes inmuebles a pesar de sus debilidades y fortalezas que posee para manejar la organización.

5. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades que tiene ADEMM?

La falta de comunicación que se tiene entre los colaboradores para resolver diferentes problemas.

6. ¿Tiene usted facilidades para aprender nuevas herramientas tecnológicas para el trabajo?

No

7. ¿Califique el servicio que la organización brinda a los clientes?

- a. Excelente
- b. Bueno**
- c. Aceptable
- d. Regular
- e. Malo

8. ¿Cómo se podría mejorar el servicio y atención al cliente?

Teniendo una mejor comunicación entre colaboradores con el fin de que se pueda resolver los problemas y atender a todos los requerimientos de los copropietarios,

9. ¿Cómo podría mejorar su trabajo?

Estableciendo con total claridad las funciones que se debe realizar en el puesto de trabajo.

10. ¿Qué aspectos hacen único al servicio que presta ADEMM frente a la competencia?

Se mantiene todo en orden y en regla el manejo de los edificios y conjuntos habitacionales para satisfacer a sus clientes.

## Entrevista 4

### Datos Personales

**Nombre y Apellido:** Edison Mora

**Cargo:** Parte Operativa

**Antigüedad en el cargo:** 25 años

### Preguntas y Respuestas

1. ¿Se encuentra a gusto con el puesto de trabajo?

a. Muy a gusto

b. A gusto

c. Regular

d. Poco a gusto

e. No a gusto

2. ¿Qué herramientas son necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva?

La movilización hacia los edificios para realizar la entrega de todas las cosas que se requieran dentro los edificios y conjuntos habitacionales en el caso que lo requieran, de igual forma, para realizar el recorrido diario.

3. ¿Cuáles son las funciones principales de su puesto de trabajo?

Realizar diferentes depósitos en diferentes bancos, pago de luz, pago del agua y el recorrido de los edificios y conjuntos diariamente con el fin de mantener un control y verificar si existe algún problema dentro de.

4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa frente a sus competidores?

La honestidad con la que se realiza todas las funciones y el trabajo que se realiza para Dios.

5. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades que tiene ADEMM?

La falta de comprobantes de pago que no se encuentran a tiempo cuando se requiere y la falta de comunicación que se tiene entre los colaboradores.

6. ¿Tiene usted facilidades para aprender nuevas herramientas tecnológicas para el trabajo?

Poco.

7. ¿Califique el servicio que la organización brinda a los clientes?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Aceptable
- d. Regular
- e. Malo

8. ¿Cómo se podría mejorar el servicio y atención al cliente?

Una mejor atención a los requerimientos de los copropietarios y una atención rápida a las emergencias en los edificios y conjuntos habitacionales.

9. ¿Cómo podría mejorar su trabajo?

Realizar más temprano las funciones de su puesto de trabajo para realizarlo de manera rápida y colaborar más con alguna función dentro de la oficina en el caso que se requiera en la empresa.

10. ¿Qué aspectos hacen único al servicio que presta ADEMM frente a la competencia?

El servicio de calidad que se brinda, la administradora que tiene una experiencia de más de 36 años en el mercado la cual es una gran líder.

## Entrevista 5

### Datos Personales

**Nombre y Apellido:** Loly Navarro.

**Cargo:** Asistente de Gerencia General

**Antigüedad en el cargo:** 18 años

### Preguntas y Respuestas

1. ¿Se encuentra a gusto con el puesto de trabajo?
  - a. Muy a gusto
  - b. A gusto
  - c. Regular
  - d. Poco a gusto
  - e. No a gusto
2. ¿Qué herramientas son necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva?

Se necesita de herramientas tecnológicas para el mejor desenvolvimiento dentro de la organización y prácticas.

3. ¿Cuáles son las funciones principales de su puesto de trabajo?

Brindar diferentes soluciones a los problemas presentados en todos edificios y conjuntos habitacionales

4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa frente a sus competidores?

La solución inmediata a cada uno de los problemas que se presentan en la organización y la atención 24/7 a emergencias.

5. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades que tiene ADEMM?

Considera que no existen debilidades dentro de la organización y buscar encontrar nuevas fortalezas.

6. ¿Tiene usted facilidades para aprender nuevas herramientas tecnológicas para el trabajo?

Si, ya que se necesita una constante actualización.

7. ¿Califique el servicio que la organización brinda a los clientes?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Aceptable
- d. Regular
- e. Malo

8. ¿Cómo se podría mejorar el servicio y atención al cliente?

Dando atención inmediata a los requerimientos y dando una buena solución a cada uno de los problemas que se presentan.

9. ¿Cómo podría mejorar su trabajo?

Aplicando todos los conocimientos tecnológicos y prácticos.

10. ¿Qué aspectos hacen único al servicio que presta ADEMM frente a la competencia?

La atención personalizada a cada uno de los copropietarios de los diferentes edificios y conjuntos habitacionales.

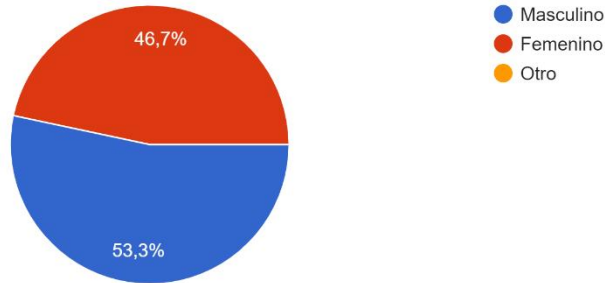
#### **14. Encuesta**

El objetivo de la encuesta es conocer el valor del servicio que presta ADEMM a través de la percepción de los señores condóminos de los Edificios y Conjuntos habitacionales administrados.

La encuesta se realizó a la totalidad de directorios de los Edificios o Conjuntos habitacionales administrados, con el fin de definir si el servicio que ofrece ADEMM a sus clientes es bueno o puede mejorar, a su vez con el fin de verificar si los copropietarios se encuentran a gusto con el servicio que brinda la organización.

## 14.1. Tabulación

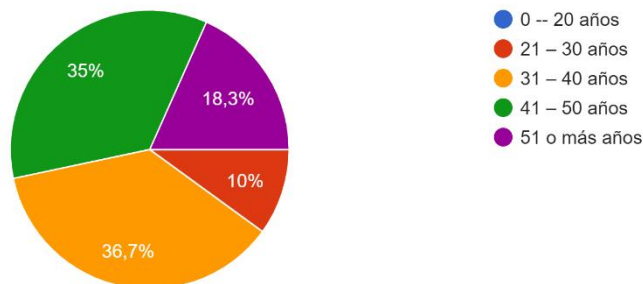
Género  
60 respuestas



**Figura 1.** Género de los clientes encuestados.

El género de los 60 clientes encuestados nos muestra que el 53,3% de copropietarios que están en los directorios de los diferentes edificios y conjuntos habitacionales son de género masculino y el 46,7% corresponde al género femenino.

Rango de edad  
60 respuestas

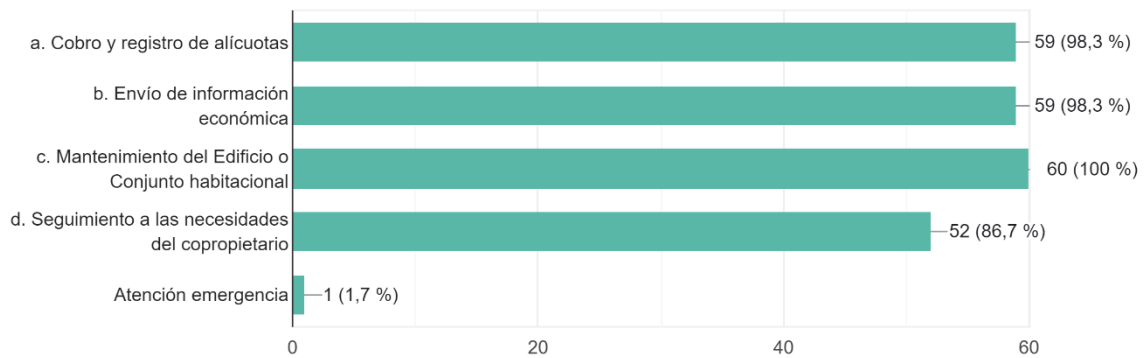


**Figura 2.** Rango de edad de los clientes.

El 36,7% de los condóminos encuestados se encuentra en el rango de 31 – 40 años, seguido del 35% que corresponde a los copropietarios entre 41 – 50 años, el tercero es del 18,3% que indica que pertenece al rango de 51 o más años y finalmente el 10% es de las personas que tienen entre 21 – 30 años.

1. ¿Cuáles son sus requerimientos respecto al servicio que brinda ADEMM?

60 respuestas



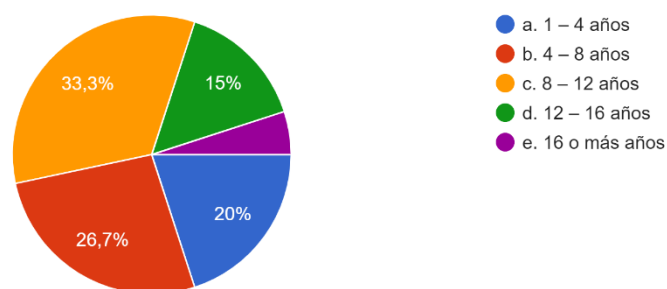
**Figura 3.** Requerimientos de los clientes sobre el servicio que brinda ADEMM.

El primer requerimiento de los clientes con respecto a los servicios que brinda ADEMM, es el del mantenimiento del edificio o conjunto que señala el 100%, seguido del 98,3% que corresponde a cobro y registro de alcúotas, al igual que envió de información económica.

Adicionalmente, señalan que otro requerimiento es el seguimiento de las necesidades del copropietario con un 86,7%.

2. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de ADEMM?

60 respuestas

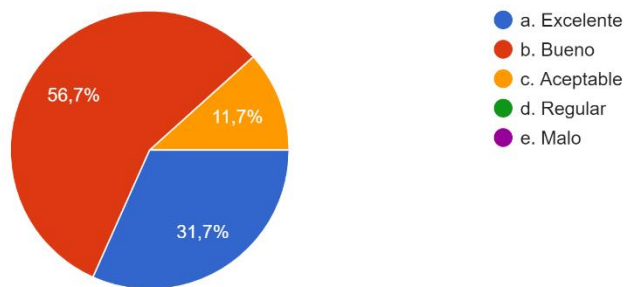


**Figura 4.** El tiempo que los clientes llevan utilizando los servicios de ADEMM.

ADEMM tiene una trayectoria de 35 años en el mercado de los cuáles varios edificios y conjuntos han venido contratando su servicio. El 33,3% pertenece al rango de 8- 12 años, seguido del 26,7% que es de 4 – 8 años, el 20% corresponde a 1- 4 años y finalmente el 15% que es del rango de 12 – 16 años.

3. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda ADEMM?

60 respuestas

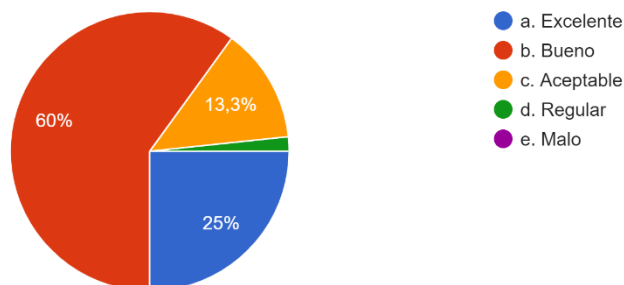


**Figura 5.** Calificación de los clientes de los servicios de ADEMM.

El servicio que brinda fue calificado con un 56,7% como bueno y un 31,7% como excelente mientras que una minoría del 11,7% de copropietarios del directorio calificaron cómo aceptable el servicio. Por lo que, se podría decir que ADEMM está brindando un buen servicio a los edificios y conjuntos habitacionales.

4. ¿Cómo calificaría el proceso de comunicación, información, y rendición de cuentas de la Administración?

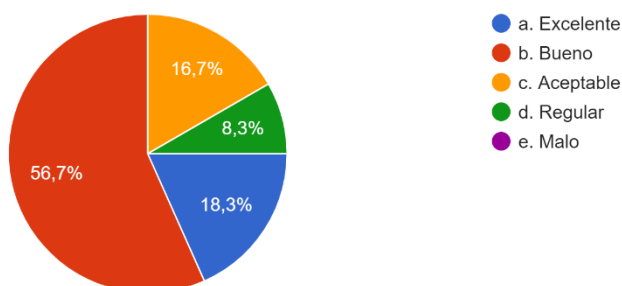
60 respuestas



**Figura 6.** Calificación de los clientes en el proceso de comunicación, información y rendición de cuentas de la Administración.

La calificación en el proceso de comunicación, información y rendición de cuentas por parte de la empresa ADEMM tuvo una calificación del 60% como bueno y el 25% como excelente y un 1,7% de los directorios encuestados calificaron cómo regular.

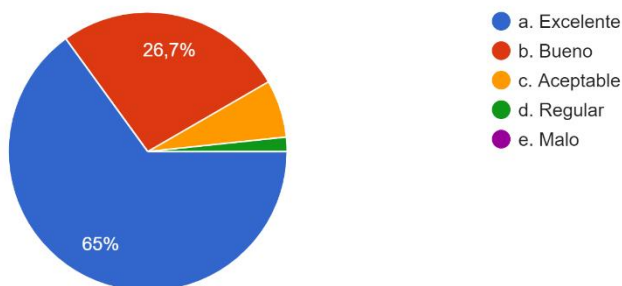
5. ¿Cómo calificaría la atención a sus requerimientos en la oficina administrativa de ADEMM (comprobantes de pago, certificados de expensas, ...rvas de espacios comunales, cuentas por pagar)?  
60 respuestas



**Figura 7.** Calificación de los clientes en la atención a sus requerimientos.

La calificación en la atención a los requerimientos en la oficina administrativa de la empresa tiene un 56,7% como bueno, a diferencia de los demás copropietarios que la califican con el 16,7% como aceptable y el 8,3% como regular.

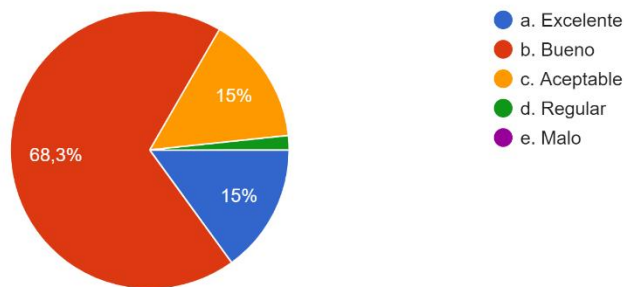
6. ¿Cómo calificaría los servicios de mantenimiento que le ofrece la organización?  
60 respuestas



**Figura 8.** Calificación de los servicios de mantenimiento de ADEMM.

Los servicios de mantenimiento tienen una calificación como excelente con el 65% del total de miembros del directorio entrevistados y el 26,7% calificaron como bueno, lo que nos muestra que una de las ventajas competitivas es el servicio de mantenimiento que se brinda dentro del servicio que ofrece ADEMM.

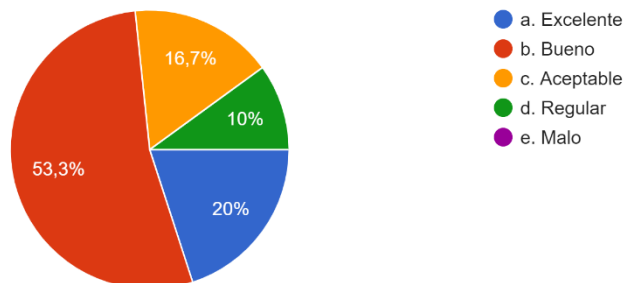
7. ¿Cómo calificaría la atención prestada en casos de emergencias por parte de ADEMM?  
60 respuestas



**Figura 9.** Calificación de la atención prestada en casos de emergencia por parte de ADEMM.

La atención prestada en casos de emergencias en el edificio o conjunto habitacional por parte de la administración es calificada con el 68,3% del total como bueno y el 15% del total es calificada como excelente y aceptable.

8. ¿Cómo evaluaría a los colaboradores de ADEMM (son educados, amables y atentos con usted)?  
60 respuestas

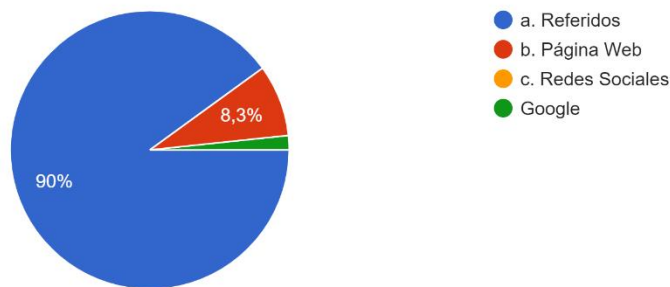


**Figura 10.** Evaluación a los colaboradores de ADEMM.

La evaluación de los colaboradores por parte de los miembros del directorio es buena con un 53,3% del total y un 10% como regular, por lo tanto, los colaboradores están realizando un buen trabajo, sin embargo, podrían mejorar para lograr tener una calificación de excelente.

9. ¿Por qué medio conoció usted el servicio que presta ADEMM?

60 respuestas

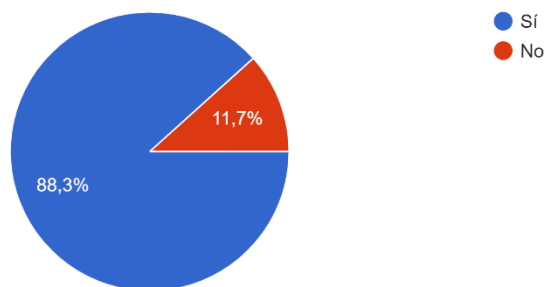


**Figura 11.** Medios por el cual conoció a ADEMM.

El 90% de copropietarios encuestados ha conocido el servicio de ADEMM mediante referidos de otros edificios y solo 8,3% ha conocido mediante la página web que tiene la organización.

10. ¿Usted recomendaría el servicio a otro cliente?

60 respuestas



**Figura 12.** Recomendación del servicio a otro cliente.

El 88,3% de los copropietarios encuestados si recomendaran el servicio a otra edificio o conjunto habitacional mientras que el 11,7% del total de miembros de directorio no recomendarían el servicio de ADEMM a otro cliente.

#### **14.2. Conclusión encuesta:**

La empresa ADEMM dentro de su trayectoria en el mercado ha brindado el servicio de administración de edificios y conjuntos donde ha atendido de manera óptima los requerimientos y necesidades de sus clientes. Por lo que en la muestra que se ha tomado existe un 33,3% de propietarios y condóminos que trabajan con la organización desde

hace 8 – 12 años, seguido de un 26,7% que indica que contrataron estos servicios desde los 4- 8 años, un 20% de 1- 4 años y finalmente el rango de 12 – 16 años que representa un 15%.

Por otro lado, la gran mayoría de clientes de la organización han indicado que la empresa brinda un buen servicio, tiene una buena gestión en el proceso de comunicación, información y rendición de cuentas. Al igual que ofrece un excelente servicio de mantenimiento, una atención de calidad a los requerimientos y responde de manera adecuada a casos de emergencia de los propietarios de los edificios y condóminos.

Adicionalmente, los copropietarios han evaluado la atención de los colaboradores e indicaron que es buena porque son educados, atento y amables.

ADEMM debe considerar innovar y actualizar su página web, al igual que impulsar a la empresa mediante redes sociales para que tenga un mayor alcance al público objetivo, un incremento en ventas y maximice su utilidad.

El servicio que ofrece la organización sería recomendado a otros edificios y conjuntos por el 88,3% de copropietarios encuestados y existe una minoría que no lo harían por diferentes razones, por lo tanto, los referidos siguen siendo un marketing fuerte dentro de la organización para la obtención de nuevos clientes.

## **15. Matriz EFE Y EFI**

Se utilizó la matriz EFE para identificar las oportunidades y amenazas que tiene la organización y la matriz EFI para poder identificar las fortalezas y amenazas que la empresa tiene.

## 15.1. Matriz EFE

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

NO.	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	chillos.	0,2	4	0,8
O2	Baja variación de la inflación permite mantener los precios por el servicio brindado.	0,15	3	0,45
O3	Disponibilidad de herramientas tecnológicas para automatizar procesos administrativos.	0,15	4	0,6
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Crisis seguridad en el Ecuador.	0,1	1	0,1
A2	Gran número de competidores porque no existen barreras de entrada a la industria.	0,15	1	0,15
A3	Productos sustitutos.	0,1	2	0,2
A4	Aumento del salario minimo vital de los empleados en relación de dependencia.	0,15	1	0,15
TOTAL		1		2,45

Escala	
4	Oportunidad Alta
3	Oportunidad Baja
2	Amenaza Baja
1	Amenaza Alta

minimo

1

maximo

4

promedio

2,5

**Tabla 1.** Matriz Evaluación de Factores Externos.

**Fuente:** Elaboración Propia.

En esta matriz podemos observar que el total es de 2,45, por lo tanto, la organización puede realizar un mejor esfuerzo para aprovechar las oportunidades y responder de una manera adecuada ante las amenazas.

## 15.2. Matriz EFI

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

NO.	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	La empresa ha logrado captar nuevos clientes recomendados por los copropietarios actuales.	0,05	4	0,2
F2	Cuenta con una amplia cartera de clientes (edificios y conjuntos).	0,1	4	0,4
F3	Experiencia de 35 años en la administración de edificios y conjuntos.	0,1	3	0,3
F4	Dispone de una plataforma tecnológica para el cobro de alicuotas, registro de pagos, entre otros.	0,1	3	0,3
F5	La empresa cuenta con un margen de utilidad del 43%.	0,15	4	0,6
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	La publicidad es escasa en redes sociales.	0,05	2	0,1
D2	Falta de seguimiento imprevistos.	0,1	1	0,1
D3	Procesos no definidos.	0,1	2	0,2
D4	Estructura organizacional centralizada.	0,1	1	0,1
D5	Falta de capacidad de atención a los requerimientos de los condominos.	0,05	1	0,05
D6	La organización no lleva contabilidad.	0,02	2	0,04
D7	Falta de comunicación entre colaboradores.	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,47</b>

Escala	
4	Fortaleza Alta
3	Fortaleza Baja
2	Debilidad Baja
1	Debilidad Alta

minimo 1  
maximo 4  
promedio 2,5

**Tabla 2.** Matriz de Factores Internos.

**Fuente:** Elaboración Propia

En esta matriz podemos observar que el total es de 2,47, por lo tanto, la empresa puede aprovechar al máximo las fortalezas que posee implementándolo como una ventaja competitiva y buscar diferentes alternativas para responder y erradicar las debilidades que tiene la organización.

## **16. Matriz FODA**

Se realizó la matriz FODA para definir diferentes estrategias combinadas entre los factores externos e internos las cuales influyen directamente en el giro de negocio de la compañía, que permitan mejorar diferentes aspectos en la organización.

## 16.1. FODA

		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
		F1	La empresa ha logrado captar nuevos clientes recomendados por los copropietarios actuales.	D1	La publicidad es escasa en redes sociales.
		F2	Cuenta con una amplia cartera de clientes (edificios y conjuntos).	D2	Falta de seguimiento imprevistos.
		F3	Experiencia de 35 años en la administración de edificios y conjuntos.	D3	Procesos no definidos.
		F4	Dispone de una plataforma tecnológica para el cobro de alicuotas, registro de pagos, entre otros.	D4	Estructura organizacional centralizada.
		F5	La empresa cuenta con un margen de utilidad del 43%.	D5	Falta de capacidad de atención a los requerimientos de los condóminos.
		F6		D6	La organización no lleva contabilidad.
		F7		D7	Falta de comunicación entre colaboradores.
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
O1	Crecimiento de los hogares en un 5,2% en los chillos.	F1O1	Crear una campaña promocional que incremente el alcance y visibilidad de la empresa.	D1O1	Realizar publicidad para el nicho de mercado del sector de Los chillos.
O2	Baja variación de la inflación permite mantener los precios por el servicio brindado.	F2O3	Crear nuevos canales de comunicación.	D3O3	Realizar un manual digital de procesos en los que se indique de manera detalla como se deben hacer las cosas .
O3	Disponibilidad de herramientas tecnológicas para automatizar procesos administrativos.	F3O3	Emplear en los procesos de la organización las herramientas tecnológicas disponibles.	D4O3	Determinar los puestos de trabajo y funciones dentro de la organización.
O4		F5O3	Analizar el mercado de Los chillos para conocer el margen de utilidad.	D6O3	Formalizar la contabilidad con herramientas tecnológicas para automatizar los procesos
<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
A1	Crisis seguridad en el Ecuador.	F2A2	Desarrollar un plan que garantice la calidad del servicio al cliente.	D1A2	Promocionar a la organización en redes sociales.
A2	Gran número de competidores porque no existen barreras de entrada a la industria.	F3A1	Incrementar la seguridad de los conjuntos y edificios habitacionales que se ha administran.	D5A3	Fidelización del consumidor.
A3	Productos sustitutos.	F3A3	Desarrollar un plan de diferenciación ante los productos y servicios sustitutos.	D7A3	Implementar un sistema de asistenciaal personal que garantice la comunicación efectiva.
A4	Aumento del salario mínimo vital de los empleados en relación de dependencia.	F4A4	Actualizar los presupuestos de cada edificio o conjunto y llevar un seguimiento a la ejecución presupuestaria.		
A5		F1A2	Innovar en la página web de la organización para que los clientes conozcan sobre la empresa.		

**Tabla 3. Matriz FODA.**  
**Fuente:** Elaboración Propia

Se realizo la matriz FODA, en la FO entre fortalezas y oportunidades se obtuvo 4 estrategias de mejora en la organización, en la DO entre debilidades y oportunidades se obtuvo 4 estrategias, en la FA entre fortalezas y amenazas se obtuvo 5 estrategias y finalmente en la DA entre debilidades y amenazas se obtuvo 3 estrategias. Cada una de las estrategias brindan diferentes mejoras a nivel general de la organización para poder mejorar su servicio y tener un crecimiento a futuro.

## **CAPÍTULO III**

### **Plan estratégico y operativo**

#### **17. Direccionamiento estratégico**

##### **17.1. Visión**

La visión definida por la organización es la siguiente: “Convertirnos en un líder nacional en administración de edificios que asegure la satisfacción de los copropietarios a través de un servicio superior que cumpla con las expectativas del cliente”. Esta visión no responde la pregunta hacia donde quiere llegar la empresa, adicionalmente al momento no cuenta con la capacidad para extenderse a nivel nacional, teniendo en cuenta que únicamente se ha expandido a los valles, esta sigue vigente hasta el día de hoy y requiere varios cambios.

Se propone la siguiente visión para clarificar lo que la organización quiere lograr en un futuro referencial de cinco años: “Convertirnos en una empresa referente en el sector del norte de Quito y los Valles en la administración de edificios y conjuntos a través de un servicio de calidad mediante herramientas tecnológicas y una constante innovación, para cumplir las expectativas de los clientes y generar lealtad en la renovación del servicio hasta el año 2028”.

##### **17.2. Misión**

Se propone la siguiente misión identificando todo el giro de negocio de la empresa ADEMM: “Somos una empresa privada dedicada a la administración de edificios y conjuntos habitacionales en la ciudad de Quito y los valles, que brinda un servicio de excelencia en la gestión de cobranza, pago a proveedores, mantenimiento del edificio, uso de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión y constantes visitas técnicas para identificar e incrementar mejoras en los bienes inmuebles administrados”.

##### **17.3. Valores**

Los valores que tienen mayor importancia en ADEMM es el respeto entre colaboradores y como realicen su trabajo, integridad en cada proceso y función que tenga el empleado y la proactividad en el caso que la organización requiera realizar nuevos procesos, cada uno de estas se fomenta dentro de la organización a cada colaborador para que siempre lo tengan presente y lo apliquen al momento de realizar sus actividades en sus puestos de trabajo.

## **18. Objetivos estratégicos, metas e indicadores estratégicos**

Los objetivos planteados para la empresa ADEMM busca mejorar el servicio para mejorar la rentabilidad y responder al crecimiento continuo que tiene la organización. Para esto se buscará mejorar varios aspectos dentro de la empresa como la falta de comunicación, puestos de trabajo claros, procesos bien definidos, reducción de quejas y formalizar la contabilidad implementando nuevas herramientas tecnológicas, e impulsando la ventaja competitiva de diferenciación que la compañía posee. Los objetivos tienen un intervalo de tiempo de 5 años, tendrá un seguimiento anual semestral y anual.

### **18.1. Dimensión financiera**

- Aumentar el margen de utilidad en un 10% adquiriendo clientes en el sector de los chillos.

### **18.2. Perspectiva Mercado /Cliente**

- Incrementar la participación en el mercado de los chillos.
- Reducir las quejas de atención al cliente.
- Incrementar la seguridad de los conjuntos y edificios habitacionales que se administran.
- Fidelizar al consumidor.

### **18.3. Perspectiva procesos internos**

- Diseñar los procesos de la organización mediante herramientas tecnológicas disponibles.
- Realizar un manual digital de los procesos en los que se indique de manera detallada como se deben hacer las cosas.
- Realizar un estudio de mercado para crear nuevos canales de comunicación.
- Formalizar la contabilidad con herramientas tecnológicas para automatizar los procesos.

### **18.4. Perspectiva aprendizaje organizacional**

- Determinar los puestos de trabajo y funciones dentro de la organización.
- Desarrollar un plan de diferenciación ante los productos y servicios sustitutos.
- Plantear objetivos anuales para cada puesto de trabajo.
-

- Implementar un sistema de asistencia personal que garantice la comunicación efectiva.

## **19. Estrategias**

### **19.1. Plan de acción financiero**

#### **Objetivo**

Aumentar el margen de utilidad en un 10% adquiriendo clientes en el sector de los chillos.

#### **Estrategia**

- Realizar un estudio de edificios y conjunto necesarios para aumentar el margen de utilidad.
- Realizar un estudio de la competencia y la demanda.
- Conocer los costos directos e indirectos en los que se debería incurrir.

### **19.2. Plan de mercadeo**

#### **Objetivos**

Reducir las quejas de atención al cliente.

Fidelizar al consumidor.

#### **Estrategias**

En este caso la organización deberá buscar mejorar el servicio reduciendo las quejas de atención al cliente, contratando personal adicional en la atención al cliente, realizar un seguimiento a cada una de las actividades y revisar el reporte de quejas mensuales con el fin de verificar si se ha mejorado, esto tendrá el fin de que el cliente se encuentre satisfecho con el servicio y así la empresa pueda fidelizar al consumidor, brindando beneficios adicionales a los clientes, crear una relación de confianza y diseñando programas de lealtad.

### **19.3. Plan de procesos**

#### **Objetivos**

Diseñar los procesos de la organización mediante herramientas tecnológicas disponibles.

Realizar un manual digital de procesos en los que se indique de manera detallada como se deben hacer las cosas.

Formalizar la contabilidad con herramientas tecnológicas para automatizar los procesos.

#### **Estrategias**

Inicialmente se debe identificar todos los procesos que la organización tiene en la parte administrativa y operativa. Posteriormente, se deberá identificar las herramientas tecnológicas disponibles para emplear en los procesos y realizar el manual digital de procesos, para finalmente realizar el manual digital de procesos y dar a conocer a los colaboradores para que tengan en claro cuáles son los procesos correctos en su área de trabajo.

Formalizar la contabilidad ayudará a la organización a tener un mejor manejo de sus cuentas, para esto se deberá analizar los ingresos y egresos de la organización, contratar un curso para la persona del área financiera para que conozca cuáles son los procesos que debe realizar para que se pueda formalizar la contabilidad de la organización y adquirir el programa.

### **19.4. Plan de aprendizaje organizacional**

#### **Objetivos**

Determinar los puestos de trabajo y funciones dentro de la organización.

Plantear objetivos anuales para cada puesto de trabajo.

Implementar un sistema de asistencia personal que garantice la comunicación efectiva.

#### **Estrategia**

Se identificará las áreas necesarias de la organización para el correcto funcionamiento de esta, una vez identificado se realizará una descripción de los puestos de trabajo que incluya las actividades, procesos y responsabilidades de cada colaborador y analizar el

organigrama de la organización y proponer uno mejorado. Anualmente se planteará objetivos para cada área de la empresa que serán enfocadas en los objetivos generales, cada año se realizará una valoración.

El sistema de asistencia personal ayudará a los colaboradores a tener una mejor comunicación entre ellos para lograr un mejor desempeño dentro de la organización, para aplicar el sistema se realizará un análisis situacional de la empresa, establecer el sistema de desempeño para los colaboradores y comunicar a los colaboradores la aplicación del sistema dentro de la compañía.

## 20. Balanced Scorecard

Dimensión		Objetivos	kpi	Metas	Responsable	Presupuesto
Financiera	1	<b>Aumentar el margen de utilidad en un 10% adquiriendo clientes en el sector de los chillos</b>	(Utilidad bruta/ingresos totales)*100	Mejorar el margen de utilidad en un 10% con un crecimiento anual del 2% hasta el año 2028	Gerente Propietaria	0
	1.1	Realizar un estudio de edificios y conjunto necesarios para aumentar el margen de utilidad.				
	1.2	Realizar un estudio de la competencia y la demanda.				
	1.3	Conocer los costos directos e indirectos en los que se debería incurrir.				
Mercado /Cliente	1	<b>Incrementar la participación en el mercado de los chillos.</b>	Ingresos totales *ventas/ingresos totales*100	Aumentar las ventas en un 5% para el año 2028.	Gerente Recursos Humano	0
	1.1	Diseñar estrategias de precios competitivos.				
	1.2	Diseñar campañas publicitarias para edificios.				
	1.3	Desarrollar campañas publicitarias para conjuntos habitacionales.				
	2	<b>Reducir las quejas de atención al cliente.</b>	N° quejas mensuales	Realizar seguimiento a los requerimientos	Gerente Marketing	0
	2.1	Contratar personal adicional para el área del servicio al cliente.				
	2.2	Realizar seguimiento a todas las actividades.				
	2.3	Realizar un reporte de quejas mediante la plataforma digital.				
	3	<b>Incrementar la seguridad de los conjuntos y edificios habitacionales que se administran.</b>	( Número de casos sucitados en el periodo / Total de casos que se atendieron )	Aumentar la seguridad en los edificios y conjuntos para el año 2028 para resguardar a los condominios.	Gerente Propietaria	0
	3.1	Realizar cotizaciones con al menos tres empresas para mostrar a la directiva de los conjuntos / edificios.				
	3.2	Convocar a una asamblea extraordinaria a los directivos de los edificios y conjuntos para conocer la opinión sobre el incremento de la seguridad.				
	4	<b>Fidelizar al consumidor.</b>	( Número de clientes habituales / Total de clientes )	Realizar encuestas de satisfacción anualmente.	Gerente Propietaria	0
	4.1	Brindar beneficios adicionales a los clientes.				
4.2	Crear una relación de confianza con el cliente .					
4.3	Diseñar un programa de lealtad para los clientes.					

Procesos	1	<b>Diseñar los procesos de la organización mediante herramientas tecnológicas disponibles.</b>	( Inversión I+D/ Gastos Totales)	Automatizar en un 80% los procesos de la organización para el año 2024.	Gerente Operaciones	0
	1.1	Identificar los procesos de la organización.				
	1.2	Analizar que herramientas tecnologicas se puede emplear en los procesos.				
	1.3	Planificar como las herramientas tecnologicas seleccionadas se integraran a los procesos.				
	2	<b>Realizar un manual digital de procesos en los que se indique de manera detallada como se deben hacer las cosas .</b>	(Total de procesos digitalizados en el periodo/ total de procesos digitalizados en el anterior )*100	Digitalizar en un 100% los procesos de la organización para el año 2025.	Gerente Operaciones	0
	2.1	Identificar la información pertinente en la creación del manual.				
	2.2	Definir la plataforma que se va a emplear para realizar el manual.				
	2.3	Construir el manual en la herramienta seleccionada y la información obtenida.				
	3	<b>Realizar un estudio de mercado para crear nuevos canales de comunicación.</b>	( Número de interacciones / número de visualizaciones)*100	Lograr una tasa de alcance del 70% en las publicaciones para captar más clientes en el año 2024.	Gerente Marketing	0
	3.1	Investigar cuál es la perspectiva que los clientes tienen sobre la marca.				
	3.2	Implementar canales de comunicación mediante marketing digital.				
	3.3	Realizar un cronograma de las publicaciones que se van a realizar para captar nuevos clientes.				
	4	<b>Formalizar la contabilidad con herramientas tecnológicas para automatizar los procesos</b>	( Total de capacitaciones realizadas en este año / total de capacitaciones realizadas en el anterior)*100	Cumplir con los requisitos contables que solicitan las organizaciones pertinentes en un 100% para el 2024.	Gerente Propietaria	\$ 50,00
4.1	Analizar los registros de ingresos y egresos de la organización.					
4.2	Contratar un curso para la persona del área financiera para que conozca cuáles son los procesos que debe realizar para que se pueda formalizar la contabilidad de la organización.					
4.3	Adquirir el programa con la empresa que se realizó la capacitación.					

Aprendizaje Organizacional	1	<b>Determinar los puestos de trabajo y funciones dentro de la organización.</b>	( Resultados obtenidos/Resultados esperados)*100	Para el año 2025, incrementar en un 80% la productividad de los colaboradores considerando las habilidades, capacidades y conocimientos.	Gerente Recursos Humano	0
	1.1	Identificar las áreas de la organización.				
	1.2	Realizar la descripción de los puestos en los que se incluya las actividades, procesos y responsabilidades que tendrán los colaboradores dentro de la organización.				
	1.3	Analizar el organigrama de la organización y proponer uno mejorado.				
	2	<b>Desarrollar un plan de diferenciación ante los productos y servicios sustitutos.</b>	( Costo/ Resultado)*100	Incrementar la rentabilidad de la organización en 80% para el 2026.	Gerente Propietaria	0
	2.1	Analizar a los competidores.				
	2.2	Buscar herramientas digitales como físicas para generar una ventaja competitiva frente a la competencia.				
	2.3	Establecer estrategias con los proveedores.				
	2.4	Reconocer las tendencias actuales del mercado.				
	3	<b>Plantear objetivos anuales para cada puesto de trabajo.</b>	N° objetivos cumplidos	Cumplir en un 98% los objetivos anuales planteados.	Gerente Marketing	0
	3.1	Definir los objetivos generales de la empresa.				
	3.2	Establecer los objetivos por áreas.				
	3.3	Realizar una valoración en el caso de cumplimiento y no cumplimiento.				
	4	<b>Implementar un sistema de asistencia personal que garantice la comunicación efectiva.</b>	( Resultados obtenidos/Resultados esperados)*100	Mejorar en un 90% la comunicación interna entre los colaboradores para finales del año 2023	Gerente Recursos Humano	\$ 50,00
	4.1	Realizar un análisis situacional de la empresa.				
	4.2	Establecer el sistema de desempeño para los colaboradores.				
4.3	Comunicar a los colaboradores la aplicación del sistema.					

**Tabla 4.** Balanced Scorecard.

**Fuente:** Elaboración propia

## 21. KPI

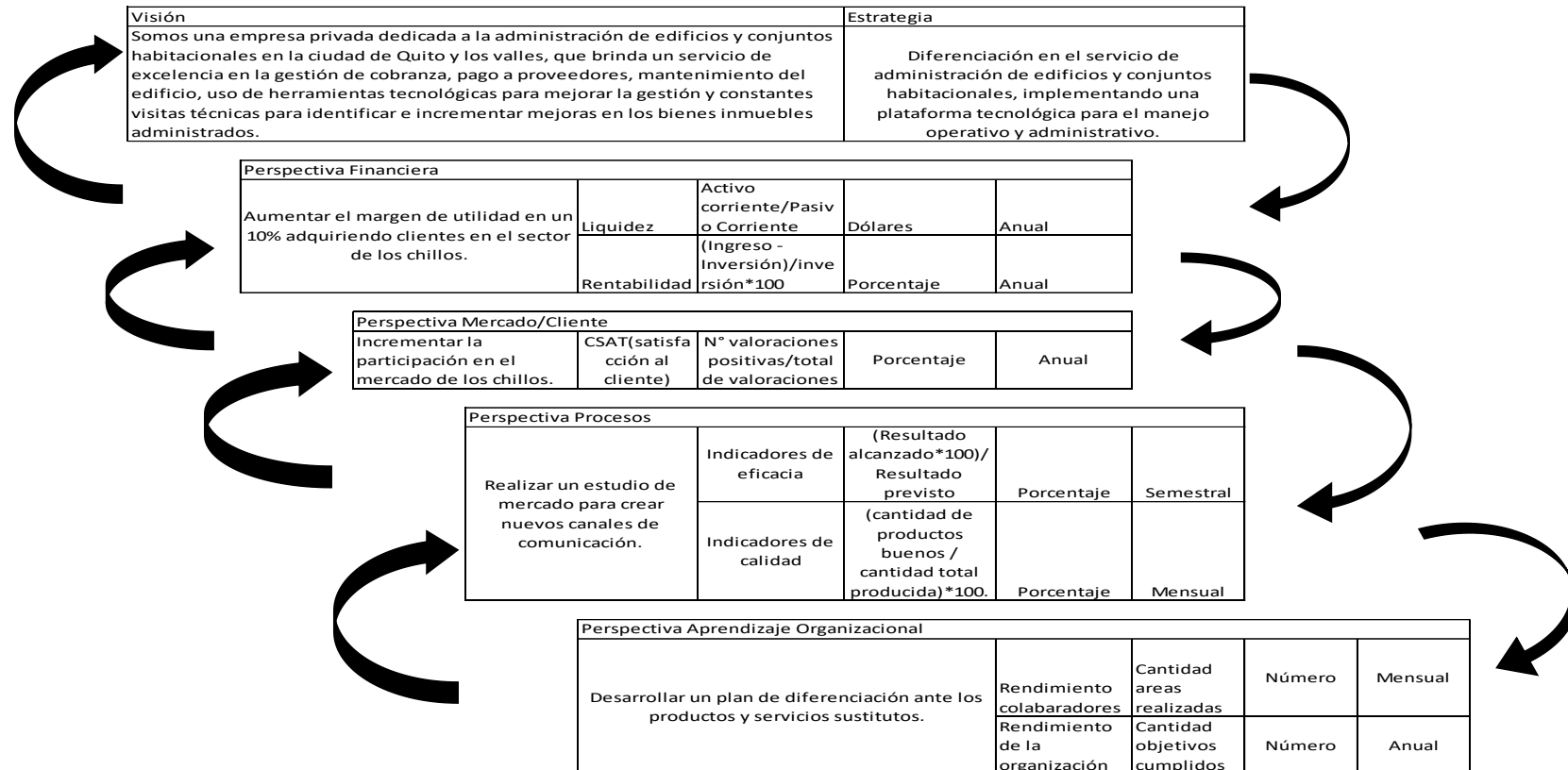
Dimensión	No.	Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de Medición	Fuente de Información	Responsable de Manejo
Financiera	1	Liquidez	Activo corriente/Pasivo Corriente	Dólares	Medir la liquidez	Anual	Balance Financiero	Gerente propietaria
	2	Rentabilidad	(Ingreso - Inversión)/inversión*100	Porcentaje	Medir la rentabilidad del negocio	Anual	Balance Financiero	Gerente propietaria
	3	Margen de utilidad	(Utilidad bruta/ingresos totales)*100	Dólares	Medir la utilidad bruta	Anual	Registro ingreso/gastos	Gerente propietaria
Mercado /Cliente	1	Tasa de abandono	(utilidad bruta / ingresos totales) x 100.	Porcentaje	Analizar la razón por la cual los clientes abandonaron el servicio	Anual	Registro de clientes	Servicio al cliente
	2	NPS(nivel de lealtad)	%Promotores-%Detractores	Porcentaje	Medir la lealtad de los clientes	Anual	Nombramiento	Servicio al cliente
	3	CSAT(satisfacción al cliente)	N° valoraciones positivas/total de valoraciones obtenidas	Porcentaje	Medir la satisfacción al cliente del servicio.	Anual	Encuestas	Servicio al cliente
	4	Puntaje del esfuerzo del cliente(CES)	%Alto esfuerzo-%Bajo esfuerzo	Porcentaje	Medir el esfuerzo del cliente para comunicarse	Mensual	Llamada telefónica, sms y correo	Servicio al cliente
Procesos	1	Indicadores de productividad	Eficiencia * calidad	Porcentaje	Medir la productividad de los procesos	Anual	Informes internos	Gerente propietaria
	2	Indicadores de eficiencia	(Resultado alcanzado/costo real)*Tiempo invertido)/(Resultado previsto/costo previsto)*Tiempo previsto	Porcentaje	Medir la eficiencia de los procesos	Semestral	Informes internos	Gerente propietaria
	3	Indicadores de eficacia	(Resultado alcanzado*100)/Resultado previsto	Porcentaje	Medir la eficacia de los procesos	Semestral	Informes internos	Gerente propietaria
	4	Indicadores de calidad	(cantidad de productos buenos / cantidad total producida)*100.	Porcentaje	Medir la calidad de los procesos	Mensual	Calificación del servicio	Gerente operativa
Aprendizaje Organizacional	1	Rendimiento colaboradores	Cantidad áreas realizadas	Número	Medir el rendimiento de los colaboradores	Mensual	Objetivos alcanzados	Gerente propietaria
	2	Rendimiento de la organización	Cantidad objetivos cumplidos	Número	Analizar el rendimiento de la organización	Anual	Posición en el mercado	Gerente propietaria
	3	Comunicación efectiva	Cantidad de errores	Número	Mejorar la comunicación efectiva entre colaboradores	Semestral	Objetivos alcanzados	Gerente propietaria
	4	Medios de comunicación	Cantidad de posts	Número	Mejorar medios de comunicación para captar nuevos clientes	Mensual	Redes sociales, página web	Gerente marketing

**Tabla 5. KPI.**

**Fuente:** Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

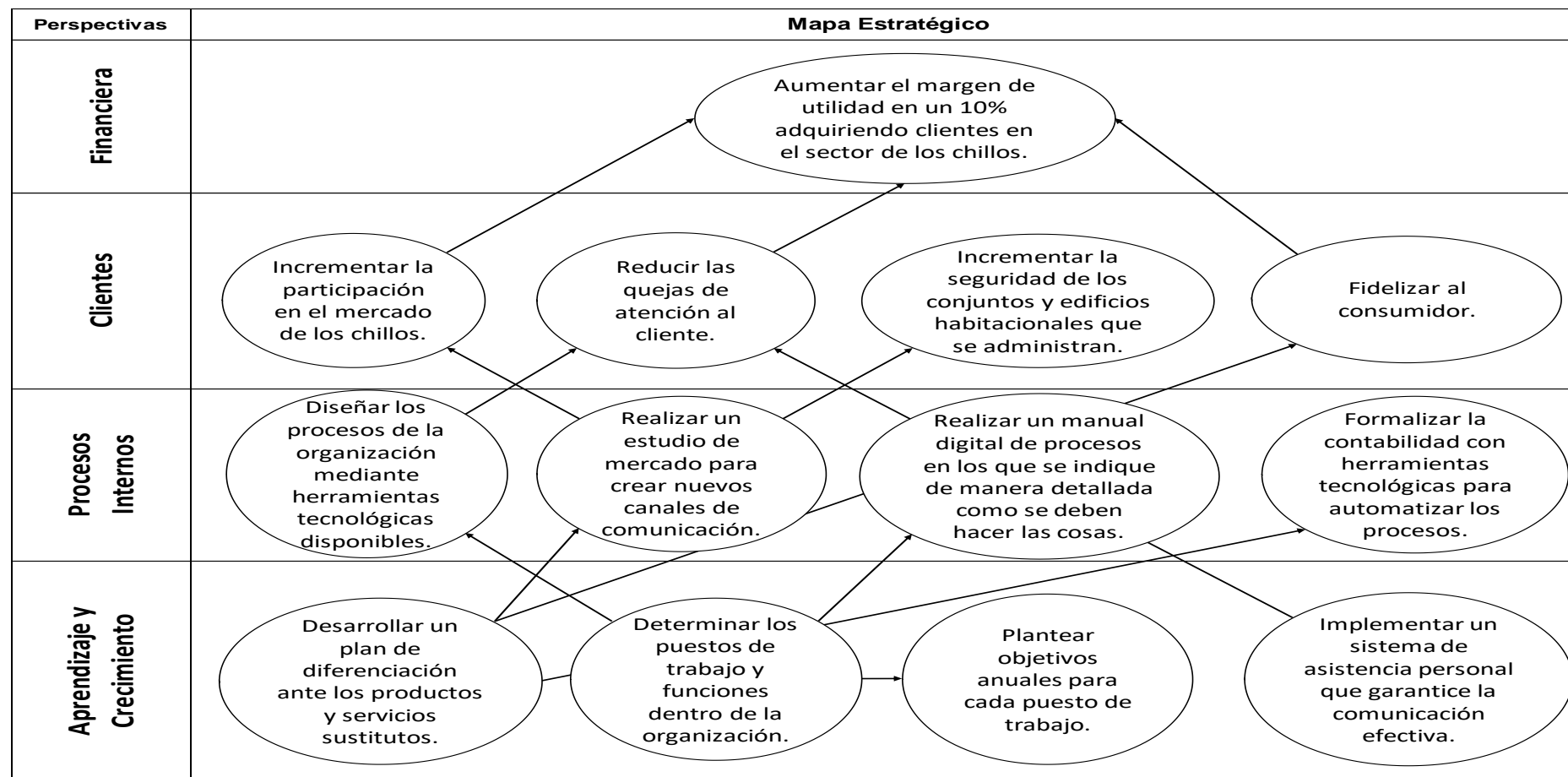
### 22. Relaciones Causa y Efecto



**Tabla 6.** Relación Causa y Efecto.

**Fuente:** Elaboración propia

## 23. Mapa Estratégico



**Tabla 7.** Mapa estratégico.

**Fuente:** Elaboración propia

## **24. Conclusiones y Recomendaciones**

### **24.1. Conclusiones**

- El marco teórico es importante para la elaboración de un plan estratégico, ya que es la base fundamental de la investigación porque permite plantear diferentes teorías que son relacionadas con la administración de edificios y conjuntos habitacionales el cual es el tema de estudio, la cual ayuda a buscar diferentes soluciones a los problemas.
- El análisis de factores internos permitió ayudar a identificar diferentes áreas a mejorar en la organización y a su vez la importancia de una estructura organizativa, en la cual la comunicación, las responsabilidades de cada puesto de trabajo y la jerarquía son indispensables para un mejor funcionamiento de ADEMM.
- La exploración de factores externo y competitivos ayudó a clarificar la importancia de que ADEMM debe tener una constante innovación para diferenciarse de la competencia, la cual es su ventaja competitiva, también a comprender el amplio mercado en el cual la empresa se encuentra y buscar nuevas oportunidades.
- Se propuso una estrategia de crecimiento y mejora del servicio en el cual abarca varios objetivos que permiten mejorar diferentes áreas como la falta de comunicación, las responsabilidades de cada puesto de trabajo, jerarquización, también objetivos para crecer en la zona de los chillos que tienen un mayor crecimiento de los hogares y la forma en como expendirse hacia ese mercado.
- El plan estratégico planteado tiene previsto tener un crecimiento continuo en el sector de los chillos, planteando diferentes estrategias de marketing para encontrar nuevos clientes y así llegar a mejorar el margen de utilidad en un 10% después de 10 años, y para un mejor servicio se realizará mejoras internamente en la comunicación entre colaboradores, definir las responsabilidades de cada puesto

de trabajo y realizar un mapa jerárquico para que los empleados puedan tomar sus propias decisiones, con el fin de eliminar la estructura centralizada de ADEMM.

#### **24.2. Recomendaciones**

- Realizar una encuesta de satisfacción al cliente a nivel de edificios y conjuntos habitacionales hacia todos los copropietarios, con el fin de verificar si cada uno de los condóminos se encuentran a gusto con el servicio que ADEMM está brindando o si existen diferentes aspectos a mejorar.
  
- Evaluar la comunicación efectiva entre los colaboradores para definir si es necesario aplicar nuevas técnicas u optar por contratar nuevo personal para la eficiencia en cada una de las actividades que se realicen en equipo en conjunto con otros empleados.
  
- Tener una constante innovación en las herramientas tecnológicas para optimizar las actividades que se realicen, a su vez para llegar a automatizar todos los procesos para reducir los costos y tener más ingresos.
  
- Mejorar el marketing digital implementado en la organización con nuevas herramientas como la plataforma TikTok, la cual pueda brindar un mayor beneficio y captar nuevos clientes, también impulsar el marketing boca a boca brindando un servicio diferente al de la competencia.

## 25. ANEXOS

### 25.1. Anexo 1

#### Objetivo de la Entrevista al Personal

Complementar el diagnóstico interno de ADEMM a través de la percepción de los trabajadores de la empresa

#### Preguntas entrevistas personal

Nombre del Entrevistado

Cargo que ocupa

Antigüedad en el cargo

11. ¿Se encuentra a gusto con el puesto de trabajo?
  - a. Muy a gusto
  - b. A gusto
  - c. Regular
  - d. Poco a gusto
  - e. No a gusto
12. ¿Qué herramientas son necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva?
13. ¿Cuáles son las funciones principales de su puesto de trabajo?
14. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa frente a sus competidores?
15. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades que tiene ADEMM?
16. ¿Tiene usted facilidades para aprender nuevas herramientas tecnológicas para el trabajo?
17. ¿Califique el servicio que la organización brinda a los clientes?
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Aceptable
  - d. Regular
  - e. Malo
18. ¿Cómo se podría mejorar el servicio y atención al cliente?
19. ¿Cómo podría mejorar su trabajo?

20. ¿Qué aspectos hacen único al servicio que presta ADEMM frente a la competencia?

## **25.2. Anexo 2**

### **Objetivo de la Encuesta a clientes**

Valorar el servicio que presta ADEMM a través de la percepción de los condóminos de los edificios o conjuntos administrados.

### **Muestra estratificada**

#### **Preguntas encuesta cliente**

##### Género

- a. Mujer
- b. Hombre
- c. Otro

##### Rango de edad

- d. 20 – 30 años
- e. 31 – 40 años
- f. 41 – 50 años
- g. 51 o más años

1. Cuáles son sus requerimientos respecto al servicio que brinda ADEMM (Administradora de Edificios Mercedes Mora)
  - a. Cobro y registro de alícuotas
  - b. Envío de información económica
  - c. Mantenimiento del Edificio o Conjunto habitacional
  - d. Seguimiento a las necesidades del copropietario
  - e. Otros \_\_\_\_\_
  
2. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de ADEMM?
  - a. 1 – 4 años
  - b. 4 – 8 años

- c. 8 – 12 años
  - d. 12 – 16 años
  - e. 16 o más años
3. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda ADEMM?
- a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Aceptable
  - d. Regular
  - e. Malo
4. ¿Cómo calificaría el proceso de comunicación, información, y rendición de cuentas de la Administración?
- a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Aceptable
  - d. Regular
  - e. Malo
5. ¿Cómo calificaría la atención a sus requerimientos en la oficina administrativa de ADEMM (comprobantes de pago, certificados de expensas, reservas de espacios comunales, cuentas por pagar)?
- a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Aceptable
  - d. Regular
  - e. Malo
6. ¿Cómo calificaría los servicios de mantenimiento que le ofrece la organización?
- a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Aceptable
  - d. Regular
  - e. Malo

7. ¿Cómo calificaría la atención prestada en casos de emergencias por parte de ADEMM?
- Excelente
  - Bueno
  - Aceptable
  - Regular
  - Malo
8. ¿Cómo evaluaría a los colaboradores de ADEMM (son educados, amables y atentos con usted)?
- Excelente
  - Bueno
  - Aceptable
  - Regular
  - Malo
9. ¿Por qué medio conoció usted el servicio que presta ADEMM?
- Referidos
  - Página Web
  - Redes Sociales
  - Otro \_\_\_\_\_
10. ¿Usted recomendaría el servicio a otro cliente?
- Si
  - No

## 26. Bibliografía

- Brume González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria ITSA. Obtenido de <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Murillo Torrecilla, J. (2006). *La entrevista*. Madrid. Obtenido de [http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86\\_entrevistapdfcopy.pdf?f](http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf?f)
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2022). *Eva Puce*. Obtenido de Guía de trabajo de titulación: [https://eva.puce.edu.ec/2023-01/pluginfile.php/1475987/mod\\_resource/content/1/Gu%C3%ADa%20de%20trabajo%20de%20integraci%C3%B3n%20curricular%202022.pdf](https://eva.puce.edu.ec/2023-01/pluginfile.php/1475987/mod_resource/content/1/Gu%C3%ADa%20de%20trabajo%20de%20integraci%C3%B3n%20curricular%202022.pdf)
- Amburo, S. (2008, October 16). *RELACIÓN ENTRE CULTURA Y EDUCACIÓN*. <http://saraaramburo.blogspot.com/2008/10/relacin-entre-cultura-y-educacin-por.html>
- BCE. (2022a). *Programación Macroeconómica Sector Real 2022-2026*. 11–12. [www.bce.ec](http://www.bce.ec)
- BCE. (2022b, March 31). *La economía ecuatoriana creció 4,2% en 2021, superando las previsiones de crecimiento más recientes - Banco Central del Ecuador*. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes>
- BCE. (2023). *Información Económica - Banco Central del Ecuador*. <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>
- BIESS. (2012). *Biess / Historia*. <https://www.biess.fin.ec/nuestra-institucion/historia>
- Chacón Arias, D., Carrillo, D., Sánchez, P., Aguirre, D., Cartagena, E., Chacón, R., Cueva, D., Enriquez, A., Intriago, C., Morillo, M., Paucar, P., & Villacís, N. (2022). *INFORME DE CALIDAD DE VIDA 2022*. 15–16.

- Ley de propiedad horizontal*, (2005) (testimony of Congreso Nacional).
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). Administración estratégica : de la visión a la ejecución. In *Alfaomega* (Alfaomega, Vol. 1). <https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/administracion-estrategica-de-la-vision-a-la-ejecucion-jose-ramon-gallardo-hernandez?location=1>
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. 12–21. [www.editdiazdesantos.com](http://www.editdiazdesantos.com)
- Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2021). Análisis externo de la empresa. *UOC Universitat Oberta de Catalunya*.
- Herrera Falconez, D. V. (2022). *Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda-ACUERDO Nro. MIDUVI-MIDUVI-2022-0003-A*. [www.habitatyvivienda.gob.ec](http://www.habitatyvivienda.gob.ec)
- INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. 18–19.
- Kerrigan, G. (2020). *Cambio tecnológico*. 33–38. [www.cepal.org/apps](http://www.cepal.org/apps)
- Líderes. (2017, March 1). *Expertos en administrar edificios | Revista Líderes*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/expertos-administrar-edificios.html>
- Martínez Jiménez, P. (2018). *ANÁLISIS INTERNO*.
- Montoya Restrepo, I. A. (2009). LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y LAS POSIBILIDADES DE SU APORTACIÓN PARA EL FUTURO. 23 *Editorial Rev.Fac.Cienc.Econ*, XVII(2), 23–44. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Municipio de Quito. (2023). *Preguntas Frecuentes - Impuesto Predial | Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. <https://www.quito.gob.ec/index.php/municipio/273-preguntas-frecuentes-impuesto-predial>
- Ortiz, S. (2022, December 28). *La investigación es clave para mejorar la seguridad en 2023*. <https://www.expreso.ec/actualidad/investigacion-clave-mejorar-seguridad-2023-145426.html>

- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.  
<https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. 8(3), 377–389.
- Sandoval Muñoz, R. S. (2012). *Análisis del Macroentorno*.
- Secretaría General de Comunicaciones. (2022, November 30). *El Gobierno Nacional dignifica el trabajo de los ecuatorianos mediante el aumento del Salario Básico Unificado para el 2023 – Secretaría General de Comunicación de la Presidencia*.  
<https://www.comunicacion.gob.ec/el-gobierno-nacional-dignifica-el-trabajo-de-los-ecuatorianos-mediante-el-aumento-del-salario-basico-unificado-para-el-2023/>
- Sierra Contreras, R. E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. 152–181.
- Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2015). *Administración estratégica* (McGraw-Hill, Vol. 19). McGraw-Hill.  
<https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/administracion-estrategica-teoria-y-casos-arthur-a-thompson-et-al?location=70>
- Vergara Hinojosa, Y. A. (2013). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA DE UNA EMPRESA QUE SE DEDIQUE A LA ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS Y CONJUNTOS HABITACIONALES DE PROPIEDAD HORIZONTAL EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO*.
- Zabala, J. L. (2018). *La industria del reciclaje en la ciudad de Quito, propuesta de modelo de negocio para la industria de reciclaje de plástico PET*. 12–14.