

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Reestructura del Balanced Scorecard de una empresa inmobiliaria en Guayas
utilizando el enfoque estratégico

ADMI – 1229

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

Ambar Daniela Arambulo Quisiguiña

Marilyn Dayana Gaona Carpio

Guayaquil - Ecuador

Año: 2025

Dedicatoria

Dedico este proyecto en primer lugar
a Dios por siempre ser mi guía y nunca
abandonarme.

También dedico con mucho amor,
esfuerzo y dedicación esta larga trayectoria a
mi abuela que siempre ha caminado de mi
mano apoyándome este logro no solo es mío
es de las dos por soñar juntas que algún día
esto pasaría.

A mi papá, mi primer héroe, por creer
en mí y darme la fuerza para alcanzar mis
sueños, eres mi inspiración.

A mi mamá por su amor infinito, su
dulzura y la infinita paciencia que me
regalaste en este camino.

A mi novio por apoyarme, no dejarme
dudar de mí misma, y por acompañarme con
amor en cada paso de este camino.

Ambar Daniela Arámbulo Quisiguina

Dedicatoria

Dedico este proyecto con todo mi amor y gratitud a mi familia, el pilar fundamental de mi vida. A mis padres, quienes me han brindado un amor incondicional y un apoyo firme en cada etapa de mi camino, por su sabiduría, paciencia y sus palabras certeras en los momentos de mayor incertidumbre. A mi hermana, por ser mi ejemplo a seguir y mi apoyo constante, y a mi cuñado, por sus palabras de aliento y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. A mi adorada Aria Sofía, aunque ya no esté físicamente, fue mi fiel compañera en cada desvelo y en cada página escrita. A mis abuelitos, tíos, primos y demás familiares, gracias por ser parte de mi historia y por acompañarme con su amor cada día de mi vida. A mis amigos y a todos aquellos que han creído en mí desde el día uno de conocerme: este logro también les pertenece.

Marilyn Dayana Gaona Carpio

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a mi familia por cada granito que me hizo la persona que soy.

A la academia por formarme como profesional, pero sobre todo por darme una familia que siempre llevaré en mi corazón: Javier Morales el mejor jefe que he podido tener, Diego Moreira y Jean Carlos Moreira grandes amigos que nunca olvidaré y María Fernanda Saona una amiga de esas que te cambia la vida.

Gracias a mi compañera de tesis por la paciencia, por las risas, por los enojos. Gracias por elegirme, por apoyarme y sobre todo por acompañarme en este arduo camino, te quiero con el alma.

Gracias a cada profesor que ha dejado una gran enseñanza en mí y gracias a nuestro tutor y profesor de materia quienes han sido de gran apoyo en este arduo camino.

Ambar Daniela Arámbulo Quisiguiña

Agradecimientos

Agradezco a Dios por ser mi luz y a mi familia por ser mi hogar y mi fuerza.

Gracias a mi tío Carlos, por acompañarme siempre; a mis amigos, especialmente Jennifer y Mafer; y a mi compañera de tesis, con quien no podría haber tenido mejor compañera de camino.

A Ivonne Martín y a la CIA, por su apoyo constante y su cariño incondicional, y a los que creyeron en mi incluso cuando yo no lo hacía.

A Palacios Martínez, en especial al Ing. Paul Palacios, por brindarme mi primera oportunidad laboral y confiar en mí, así como a todo el equipo que siempre me ha recibido con una sonrisa y me impulsa a ser mejor.

Y a nuestro tutor, por su paciencia y valiosa guía.

Este logro también es suyo, pues con su amor, confianza hicieron posible este momento.

Declaración Expressa

Nosotras Ambar Daniela Arambulo Quisiguña y Marilyn Dayana Gaona Carpio acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 12 de septiembre del 2025.



Ambar Daniela

Arambulo Quisiguña



Marilyn Dayana Gaona

Carpio

Evaluadores

Christian Vera Alcivar

Profesor de Materia

Luis Ruiz Velez

Tutor de proyecto

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo principal proponer el rediseño del Balanced Scorecard (BSC) de una empresa inmobiliaria en la provincia del Guayas, integrando el software Power BI como herramienta tecnológica de soporte. La propuesta surge ante la necesidad de superar las limitaciones del sistema actual basado en Excel, el cual presenta deficiencias en la estandarización de procesos, trazabilidad de indicadores clave y agilidad en la toma de decisiones estratégicas. La metodología utilizada fue de tipo aplicada, con un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo. Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, encuestas a los administradores de plaza, análisis FODA, redefinición de objetivos estratégicos bajo el enfoque SMART y la elaboración de un prototipo interactivo en Power BI. Este proceso permitió detectar debilidades en el modelo anterior, como la falta de alineación entre los KPIs y los objetivos organizacionales, la ausencia de una visión compartida y la dificultad para monitorear el desempeño en tiempo real. Como resultado, se desarrolló un BSC actualizado, soportado en un dashboard que facilita la visualización dinámica de indicadores por perspectiva. Se concluye que la integración del enfoque estratégico con Power BI constituye una solución viable y replicable para el sector inmobiliario.

Palabras Clave: Indicadores clave de desempeño, Power BI, Transformación digital, Gestión estratégica.

Abstract

The main objective of this project to propose the redesign of the Balanced Scorecard (BSC) of a real estate company in the province of Guayas, integrating the Power BI software as a technological support tool. The proposal arises from the need to overcome the limitations of the current Excel-based system, which has deficiencies in the standardization of processes, traceability of key indicators and agility in strategic decision-making. The methodology used was applied, with a mixed qualitative-quantitative approach. Semi-structured interviews, surveys of the plaza administrators, SWOT analysis, redefinition of strategic objectives under the SMART approach and the elaboration of an interactive prototype in Power BI were carried out. This process made it possible to detect weaknesses in the previous model, such as the lack of alignment between KPIs and organizational objectives, the absence of a shared vision, and the difficulty in monitoring performance in real time. As a result, an updated BSC was developed, supported by a dashboard that facilitates the dynamic visualization of indicators by perspective. It is concluded that the integration of the strategic approach with Power BI constitutes a viable and replicable solution for the real estate sector.

Keywords: Key performance indicators, Power BI, Digital Transformation, Strategic management.

Índice general

Resumen	I
Abstract	II
Índice general	III
Abreviaturas	VI
Índice de figuras	VII
Índice de tablas	VIII
Capítulo 1	1
1. Introducción	2
1.1 Descripción del Problema	3
1.2 Justificación del Problema	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Marco teórico	5
1.4.1 Marco conceptual	6
1.4.2 Marco legal o normativo	12
1.4.3 Marco referencial	13
1.4.4 Marco metodológico	14
Capítulo 2	15

2. Metodología	16
2.1 Mapa de actores.....	17
2.2 Levantamiento de información.....	18
2.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Destrezas y Amenazas (FODA)	19
2.4 Rediseño de objetivos estratégicos, indicadores y métricas	20
2.5 Mapa de riesgo	20
2.6 Elaboración del prototipo	21
Capítulo 3.....	23
3. Resultados y análisis	24
3.1 Mapa de actores.....	24
3.2 Levantamiento de información.....	25
3.2.1 Visión	27
3.2.2 Misión	27
3.2.3 Valores institucionales.....	27
3.2.4 Cadena de Valor.....	27
3.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	28
3.4 Rediseño de objetivos estratégicos, indicadores y métricas	29
3.4.1 Rediseño de objetivos estratégicos.....	29
3.4.2 Indicadores actualizados.....	33
3.5 Mapa de riesgo	36

3.6	Elaboración del prototipo	36
3.7	Análisis de costo beneficio.....	40
	Capítulo 4.....	44
4.	Conclusiones y recomendaciones.....	45
4.1	Conclusiones	45
4.2	Recomendaciones	46
	Referencias	47
	Anexos	49

Abreviaturas

Sigla	Significado
BSC	Balanced Scorecard
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technologies
CRM	Customer Relationship Management
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator
NPS	Net Promoter Score
ROE	Return on Equity
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
TOE	Technology, Organization and Environment

Índice de figuras

Figura 1 <i>Diagrama de metodología</i>	17
Figura 2 <i>Mapa de actores</i>	25
Figura 3 <i>Cadena de valor</i>	28
Figura 4 <i>Matriz FODA</i>	29
Figura 5 <i>Mapa de riesgos</i>	36
Figura 6 <i>Balanced Scorecard perspectiva aprendizaje y personas</i>	38
Figura 7 <i>Balanced Scorecard perspectiva procesos internos</i>	39
Figura 8 <i>Balanced Scorecard perspectiva clientes</i>	39
Figura 9 <i>Balanced Scorecard perspectiva financiera</i>	40

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Comparación entre Balanced Scorecard vs. Performance Prism</i>	7
Tabla 2 <i>Ejemplos de KPIs por categoría</i>	8
Tabla 3 <i>Comparación entre teorías de Porter y Barney</i>	11
Tabla 4 <i>Insights de las entrevistas</i>	25
Tabla 5 <i>Comparación de objetivos perspectiva aprendizaje y personas</i>	30
Tabla 6 <i>Comparación de objetivos perspectiva procesos internos</i>	31
Tabla 7 <i>Comparación de objetivos perspectiva clientes</i>	31
Tabla 8 <i>Comparación de objetivos perspectiva financiera</i>	33
Tabla 9 <i>Indicadores transformados perspectiva aprendizaje y personas</i>	34
Tabla 10 <i>Indicadores transformados perspectiva procesos internos</i>	34
Tabla 11 <i>Indicadores transformados perspectiva cliente</i>	35
Tabla 12 <i>Indicadores transformados perspectiva financiera</i>	35
Tabla 13 <i>Estimación comparativa de costos del proyecto</i>	41
Tabla 14 <i>Estimación de costos por participación del personal clave</i>	42
Tabla 15 <i>Beneficios económicos del proyecto</i>	42

Capítulo 1

1. INTRODUCCIÓN

El control de gestión en las organizaciones es fundamental para ayudar a lograr sus objetivos estratégicos y operativos. Este proceso permite a las empresas medir su rendimiento, supervisar los costos y el presupuesto, y optimizar la eficiencia de los procesos. Por lo cual, este conjunto de herramientas y prácticas permite la toma de decisiones basadas en datos y así lograr ajustar sus estrategias en tiempo real (Esade, 2025).

En este sentido, el objeto de estudio de esta investigación es una empresa privada de bienes inmobiliarios que tiene como actividad principal establecer contratos de arrendamiento con empresas o sucursales de reconocidas marcas, a las que en este trabajo se denominarán “concesionarios”. Estos concesionarios buscan posicionar estratégicamente sus locales comerciales en plazas que les permitan acceder a nuevos segmentos de consumidores.

La empresa, en respuesta a esta demanda, ofrece ubicaciones en seis sectores clave de la provincia del Guayas: Durán, Vía a Salitre, Bastión Popular, Pascuales, La Joya y Vía a Daule. Esta diversificación le ha permitido ampliar su alcance comercial y captar una demanda creciente de espacios comerciales en zonas urbanas de alta circulación.

La estructura organizacional de la empresa se compone principalmente de siete administradores, cada uno encargado de la gestión de una plaza específica. Además, cuenta con la participación del gerente general y una asesora externa perteneciente a una consultora financiera, cuya función es supervisar que los procesos contables tanto internos como externos se ejecuten de manera adecuada y conforme a las normativas vigentes.

Sin embargo, a medida que la empresa ha expandido su cobertura territorial se ha puesto en evidencia la necesidad urgente de adoptar soluciones tecnológicas integradas que permitan centralizar la información, estandarizar los procesos y fortalecer la toma de decisiones

estratégicas en tiempo real. Por lo cual se espera que el desarrollo de este estudio proporcione una herramienta de control de gestión que se ajuste a las necesidades de la organización y le permita alcanzar sus objetivos.

1.1 Descripción del Problema

A mediados de 2012, la empresa inició operaciones con una sola sucursal en Bastión Popular, al norte de Guayaquil. En sus inicios, la gestión centralizada facilitaba la coordinación operativa y administrativa. Sin embargo, a partir de 2014, la empresa experimentó un proceso de expansión con nuevas sucursales en distintas zonas estratégicas de la provincia del Guayas.

Con el crecimiento, se delegaron funciones a administradores independientes, lo que generó una falta de estandarización en los modelos de gestión. Esta situación ha derivado en disparidades en el desempeño entre sucursales; mientras algunas mantienen relaciones comerciales estables, otras enfrentan dificultades operativas y de sostenibilidad.

Actualmente, la empresa utiliza su herramienta de gestión, balanced scorecard basada en Excel, lo que dificulta la toma de decisiones oportunas y precisas. Este sistema requiere una considerable inversión de tiempo para recopilar y procesar la información necesaria. Además, los indicadores empleados no se fundamentan en métricas específicas ni en parámetros de evaluación claros, lo que impide un seguimiento adecuado del desempeño y limita la proyección hacia un crecimiento sostenible.

En resumen, este problema se origina en la ineficiencia de los procesos administrativos, producto de la ausencia de estándares definidos, así como en la falta de acciones correctivas, consecuencia de sistemas de gestión que no se ajustan a las necesidades de la empresa para obtener información oportuna que respalde una adecuada toma de decisiones.

1.2 Justificación del Problema

La descentralización de funciones y la falta de estandarización en los modelos de gestión de la empresa inmobiliaria objeto de estudio, ha generado notorias diferencias en el desempeño entre las sucursales, lo que evidencia la necesidad de una herramienta de control que permita monitorear de forma integral y consistente la operación del negocio.

Dado que, la organización basa su sistema de seguimiento en una herramienta desarrollada en Excel, la cual presenta limitaciones en cuanto a la agilidad, confiabilidad y trazabilidad de la información. Como consecuencia, la alta dirección enfrenta barreras para tomar decisiones fundamentadas y proactivas que impulsen la mejora continua y la sostenibilidad empresarial.

Por lo cual, la eficiencia en la generación de reportes, la consistencia en los indicadores de desempeño entre sucursales, el nivel de cumplimiento de metas comerciales y el uso de métricas estandarizadas constituyen las variables de mayor interés a resolver en esta investigación.

En este contexto, la solución al problema permite no solo reducir las disparidades entre sucursales, sino también fortalecer la coordinación interdepartamental, optimizar los procesos de análisis y mejorar la capacidad de respuesta ante cambios del entorno facilitando así la identificación oportuna de desviaciones y áreas críticas.

Desde una perspectiva académica, el estudio es pertinente, ya que responde a la necesidad de las organizaciones modernas de adoptar herramientas que mejoren la trazabilidad de resultados, la eficiencia en el análisis de datos y la efectividad en la toma de decisiones. Estos elementos son fundamentales para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las empresas del sector inmobiliario en un entorno cada vez más dinámico y demandante.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general*

Proponer el rediseño del Balanced Scorecard con enfoque estratégico para una empresa inmobiliaria en la provincia del Guayas, integrando el software Power BI, con el fin de optimizar la visualización, el análisis y el seguimiento estratégico de los indicadores clave de gestión.

1.3.2 *Objetivos específicos*

1. Analizar los indicadores clave de desempeño (KPIs) actualmente empleados en el Balanced Scorecard, mediante la revisión documental y la realización de entrevistas con los responsables de cada plaza, con el fin de evaluar su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y su capacidad para reflejar el desempeño real.
2. Diseñar un dashboard interactivo en Power BI, utilizando los datos recopilados de los KPIs para facilitar el monitoreo y análisis en tiempo real del desempeño organizacional.
3. Identificar oportunidades de mejora en los procesos administrativos y financieros de la empresa inmobiliaria, a partir del análisis de los datos históricos recopilados durante el diseño del dashboard en Power BI, para fortalecer la eficiencia operativa y financiera de la organización.

1.4 Marco teórico

El presente marco teórico constituye la base conceptual, legal, referencial y metodológica fundamental para analizar los factores que inciden en la gestión estratégica y operativa de una empresa inmobiliaria que opera con múltiples sucursales. En este contexto, se examinan los principios del Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta integral para el control de gestión, así como la aplicación de indicadores clave de desempeño (KPIs) orientados al

monitoreo de resultados estratégicos, y la incorporación de Power BI como una plataforma robusta para la integración, visualización y análisis interactivo de datos. En conjunto, estos elementos permiten comprender cómo optimizar la eficiencia organizativa, unificar criterios de evaluación entre distintas unidades operativas y reforzar la toma de decisiones basada en información precisa y oportuna.

1.4.1 *Marco conceptual*

1.4.1.1 *Balanced Scorecard*

El crecimiento empresarial genera oportunidades, pero también desafíos en la estandarización de procesos y el control del desempeño. En este contexto, la empresa estudiada presenta un Balanced Scorecard (BSC) con perspectivas poco integradas, lo que limita su efectividad.

Según Kaplan y Norton (1996), el BSC evolucionó de ser un sistema de medición a una herramienta estratégica que traduce la visión en objetivos e indicadores. Su modelo clásico incluye cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje. Sin embargo, muchas organizaciones priorizan solo las dimensiones financieras y de talento humano, perdiendo su enfoque integral.

Como alternativa, Neely et al. (2002) proponen el Performance Prism, que considera cinco dimensiones: satisfacción y contribución de los stakeholders, estrategias, procesos y capacidades. Este modelo equilibra el enfoque hacia todos los grupos de interés y promueve una relación bidireccional entre la organización y sus partes interesadas. Su flexibilidad lo hace ideal para entornos complejos y cambiantes.

Tabla 1*Comparación entre Balanced Scorecard vs. Performance Prism*

Criterio	Balanced Scorecard	Performance Prism
Enfoque Principal	Estrategia y medición del desempeño.	Relación integral con los stakeholders
Perspectivas	Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje.	Stakeholders, Contribuciones, Estrategias, Procesos, Capacidades
Estructura	Definida.	Adaptable dependiendo de la situación de la organización
Fortalezas	Claridad, alineación estratégica, uso extendido	Inclusividad, adaptabilidad a contextos cambiantes

Fuente: Elaboración propia

1.4.1.2 Transformación digital en la gestión empresarial

La transformación digital ya no es opcional, sino esencial para las empresas. No se trata solo de incorporar tecnología, sino de repensar cómo operan, se relacionan y generan valor. Laudon y Laudon (2020) destacan que los sistemas de información permiten automatizar procesos, mejorar la eficiencia y tomar decisiones basadas en datos. Herramientas como Power BI facilitan el análisis en tiempo real de KPIs, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas (Microsoft, 2023).

Según informes del sector un ejemplo concreto se observa en el sector inmobiliario, donde empresas como Century 21 han implementado Power BI para integrar datos de ventas, ocupación y comportamiento del cliente. Esto les ha permitido visualizar tendencias, anticipar demandas del mercado y optimizar la gestión comercial, mejorando su capacidad de reacción y adaptabilidad.

Además, la digitalización permite comprender mejor al cliente y adaptarse a sus necesidades. Chaffey y White (2011) afirman que el uso inteligente de la información mejora el rendimiento y crea ventajas competitivas sostenibles. Desde una perspectiva estratégica, Porter (1996) sostiene que la diferenciación basada en actividades que agregan valor es clave, y la tecnología es un facilitador esencial para lograrlo.

1.4.1.3 Indicadores de desempeño (KPIs)

Los KPIs son métricas que permiten medir objetivamente el desempeño organizacional frente a sus metas. En el sector inmobiliario, se utilizan para monitorear la rentabilidad, velocidad de ventas, ocupación de inmuebles y satisfacción del cliente (Parmenter, 2015). Kaplan y Norton (1996) destacan que los KPIs son esenciales para ejecutar la estrategia, alineando procesos con resultados esperados.

Para ser efectivos, los KPIs deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) (Niven, 2006). En este sector, se agrupan en financieros (ROI, flujo de caja), operativos (velocidad de venta, tasa de conversión) y no financieros (calidad del servicio, satisfacción del cliente) (Kerzner, 2011; Marr, 2012). Con la digitalización, surgen nuevos KPIs como tráfico web o efectividad de campañas digitales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Tabla 2

Ejemplos de KPIs por categoría

Categoría	Indicadores Clave (KPIs)
Financieros	Retorno sobre la inversión (ROI), margen de ganancia por proyecto, flujo de caja operativo
Operativos	Velocidad de venta (días promedio en cerrar una operación), tasa de conversión de prospectos

No financieros	Nivel de satisfacción del cliente (NPS), número de reclamos o quejas
Digitales	Tráfico web mensual, tasa de clics (CTR) en campañas digitales, leads generados en línea

Fuente: Elaboración propia

1.4.1.4 Objetivos SMART

El concepto de objetivos SMART nace como una herramienta útil para establecer metas que sean claras, alcanzables y alineadas con los objetivos generales de una organización. La palabra SMART es un acrónimo en inglés que resume cinco características clave que deben tener los objetivos bien formulados: Specific (específicos), Measurable (medibles), Achievable (alcanzables), Relevant (relevantes) y Time-bound (con un plazo definido).

Uno de los primeros en hablar de este enfoque fue George T. Doran (1981), quien propuso que los objetivos deben estar claramente definidos para evitar ambigüedades. En sus propias palabras: “There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives” (Doran, 1981, Management Review). Doran sostenía que, al formular metas claras y cuantificables, las organizaciones podían mejorar tanto la planificación como el desempeño de sus equipos.

Aunque no utilizó el término SMART, Peter Drucker (1954) contribuyó significativamente a esta lógica al introducir el enfoque conocido como Management by Objectives (MBO). Para Drucker, la clave estaba en poder medir los resultados: “Lo que no se puede medir, no se puede gestionar” (The Practice of Management, 1954), una frase que sigue vigente y que resalta la importancia de establecer metas evaluables y orientadas a resultados concretos.

En tiempos más recientes, Paul R. Niven (2006) llevó este concepto al ámbito del Balanced Scorecard (BSC), argumentando que los objetivos estratégicos deben cumplir con los criterios SMART para poder traducirse adecuadamente en indicadores de gestión. Como él mismo señala: “los objetivos estratégicos deben ser SMART para asegurar su adecuada traducción en indicadores de desempeño” (Niven, 2006, Balanced Scorecard Step-by-Step). De este modo, se fortalece la alineación entre la estrategia organizacional y el sistema de medición y control.

1.4.1.5 Enfoque estratégico

El enfoque estratégico en las organizaciones se entiende como el conjunto de decisiones y acciones planificadas que buscan alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Este enfoque implica la alineación de los recursos, capacidades y procesos internos de la empresa con las oportunidades y amenazas que plantea su entorno, permitiéndole adaptarse, innovar y sobresalir en su sector.

Una de las teorías más influyentes en este campo es la Teoría de la Ventaja Competitiva, propuesta por Michael Porter (1985). Según el autor, “la estrategia consiste en crear una posición única y valiosa, involucrando un conjunto diferente de actividades” (Competitive Advantage). Porter identifica tres estrategias genéricas a través de las cuales las organizaciones pueden alcanzar un desempeño superior: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estas estrategias buscan posicionar a la empresa de manera distintiva dentro del mercado, permitiéndole captar valor de manera sostenida frente a sus competidores.

En contraste, la Teoría Basada en Recursos (Resource-Based View, RBV), desarrollada por autores como Jay Barney (1991), plantea que la fuente principal de la ventaja competitiva no reside en la estructura del mercado, sino en los recursos y capacidades internas de la

organización. Según Barney, los recursos deben cumplir con cuatro características clave para generar ventajas sostenibles: ser valiosos, raros, inimitables y organizados, lo que se conoce como el marco VRIO. En sus palabras: “las empresas logran ventajas sostenibles cuando poseen recursos estratégicos que sus competidores no pueden replicar” (Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, 1991).

Tabla 3

Comparación entre teorías de Porter y Barney

Aspecto	Michael Porter (1985)	Jay Barney (1991)
Enfoque principal	Posicionamiento externo en la industria	Recursos y capacidades internas de la empresa
Fuente de ventaja competitiva	Estrategias genéricas: costo, diferenciación, enfoque	Recursos valiosos, raros, inimitables y organizados
Visión estratégica	Externa (análisis de la competencia y la industria)	Interna (análisis de activos, conocimientos y capacidades)
Nivel de análisis	Industria y mercado	Empresa (recursos y capacidades)
Ejemplo típico	Ser el más barato del sector (liderazgo en costos)	Tener una marca, cultura o tecnología única

Fuente: Elaboración propia

1.4.2 *Marco legal o normativo*

1.4.2.1 International Organization for Standardization (ISO) 9001:2015

La norma ISO 9001:2015 establece directrices para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), clave para mejorar el desempeño organizacional y facilitar decisiones estratégicas. El numeral 4.1 destaca la importancia de analizar factores internos y externos que afectan los resultados. El 7.1.1 exige garantizar recursos adecuados, alineados con los objetivos estratégicos. Finalmente, el apartado 9.1 enfatiza métodos eficaces para medir y evaluar el desempeño, lo cual se relaciona directamente con el rediseño del BSC y el uso de Power BI (ISO, 2015).

1.4.2.2 COBIT 2019

El marco COBIT 2019 en su Capítulo 4, promueve la alineación entre la gobernanza de TI y los objetivos empresariales, generando valor mediante el uso eficiente de la tecnología. El apartado 4.2 introduce el dominio APO (Alinear, Planificar y Organizar), que establece las bases para una gestión de TI orientada a la estrategia. Este enfoque impulsa decisiones estructuradas, optimización de recursos e integración de herramientas digitales como Power BI, en línea con el rediseño del BSC (ISACA, 2019).

1.4.2.3 Ley Orgánica de Transformación Digital y Audiovisual

La Ley Orgánica de Transformación Digital y Audiovisual, vigente en Ecuador desde 2023, establece el marco normativo para promover la digitalización de procesos en los sectores público y privado. Esta ley impulsa el uso de tecnologías emergentes, la automatización de procesos y la toma de decisiones basada en datos, lo cual respalda directamente la adopción de herramientas como Power BI para fortalecer la gestión estratégica empresarial (Ecuador, 2023).

1.4.3 Marco referencial

A lo largo de los últimos años, distintas investigaciones han puesto en evidencia la utilidad del Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta clave para gestionar la estrategia empresarial y traducirla en resultados concretos. Sin embargo, los cambios en el entorno tecnológico y las nuevas demandas del mercado han motivado la necesidad de rediseñar este modelo, incorporando soluciones digitales que permitan una visualización más clara de los indicadores clave y una toma de decisiones más ágil.

Según Villacís Zambrano (2019), quien plantea un BSC adaptado a una empresa inmobiliaria de Quito en su trabajo enfatizó que la perspectiva de “clientes” no representaba un simple ingreso para la empresa, sino que iba más allá e implicaba una experiencia del usuario con una atención personalizada que invitaba al mismo a sentirse cómoda sin que esto implique generar un gasto para la empresa.

Para Callupe Martínez et al. (2020) la aplicación del BSC permitió mejoras en la mayoría de los indicadores financieros como rentabilidad, apalancamiento y gestión, sin embargo, la perspectiva financiera y de clientes del BSC son las que más inciden en estas ratios. Lo que evidencia que esta herramienta estratégica permite una visión integral de la empresa y su aplicación es beneficiosa para la mejora de la gestión financiera.

En la opinión de Scheri (2021), el BSC obliga a los actores estratégicos a identificar explícitamente las relaciones de causa-efecto entre las cuatro perspectivas. Este control continuo y el trabajo sobre el resultado de los indicadores contribuyen a que la empresa aprenda de los hechos y evalúe claramente su estrategia, incrementando las probabilidades de éxito competitivo en el mercado.

De forma complementaria, Pérez Castro (2021) presenta el rediseño del BSC con un enfoque digital, aplicado a una empresa del sector logístico en donde integró el software Power BI como una herramienta ágil para el análisis y la toma decisiones que permite anticiparse a resultados desfavorables para el entorno de la empresa.

Adicionalmente Apolinario Quintana et al. (2025) desarrolla un enfoque innovador al aplicar el Marco TOE (Technology, Organization and Environment), el mismo que incorpora una quinta perspectiva, la ‘ambiental’, orientada a responder a las exigencias de sostenibilidad como eje estratégico alineado con la competitividad empresarial contemporánea.

1.4.4 Marco metodológico

Según Olmedo (2017), en su tesis "Propuesta de un modelo de gestión de Balanced Scorecard aplicado a la empresa de construcción y fiscalización de obras civiles Planning and Construction Ingenieros Consultores Cía. Ltda." Ofrece un modelo de gestión de BSC del cual se destaca que un análisis interno y externo exhaustivo, deriva en un FODA actualizado que sirve como punto de partida para comprender la situación real de la organización.

Por otro lado, Acebo y Chalco (2023) en su trabajo "Diseño de un Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard – para una empresa importadora y distribuidora de vidrio, aluminio y otros materiales de construcción en la ciudad de Quito" proporciona los objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazo de tiempo determinado) por sus siglas en inglés, como herramienta que permite la claridad para que las metas sean claras, cuantificables y accionables.

Capítulo 2

2. METODOLOGÍA.

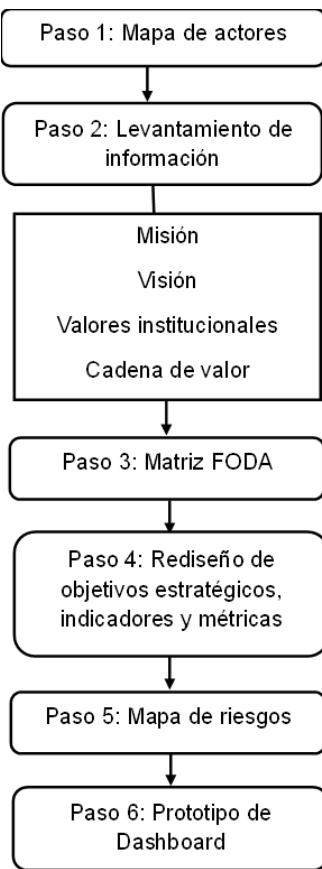
El presente estudio se enmarca en una investigación de tipo aplicada y descriptiva, ya que busca proponer una solución tecnológica concreta —el rediseño del Balanced Scorecard mediante Power BI— para mejorar el control de gestión en una empresa inmobiliaria. El enfoque es cualitativo-cuantitativo (mixto), dado que se utilizarán tanto datos numéricos (indicadores de desempeño) como información cualitativa (entrevistas y observaciones) para comprender la situación actual y validar la propuesta desarrollada.

Para la recolección de datos, se emplearán técnicas como la revisión documental de reportes internos del primer trimestre del BSC, encuestas y entrevistas semiestructurada a los administradores de cada plaza y al gerente general. Estas entrevistas permitirán identificar los indicadores clave actualmente utilizados, las dificultades en la gestión de la información y las expectativas respecto al uso de herramientas digitales. La triangulación de estas fuentes garantizará una visión integral del problema y de las oportunidades de mejora.

En cuanto al análisis de datos, se utilizarán herramientas como Microsoft Excel para la depuración inicial de la información y Power BI para el diseño del dashboard interactivo. Esta plataforma permitirá integrar, visualizar y analizar los KPIs de forma dinámica.

Figura 1

Diagrama de metodología



2.1 Mapa de actores

Se inició desarrollando un mapa de actores o también conocido como mapa de stakeholders, el mismo que en su primera etapa permitió identificar y clasificar a los individuos y grupos clave involucrados en la problemática abordada en este proyecto. Los actores que participan en la problemática son: los concesionarios, clientes externos, inversionistas, director, asesora externa, gerente general y administradores. Como parte del análisis, los actores se categorizaron dependiendo su nivel de involucramiento, lo que ayudó a comprender en profundidad las dinámicas, interacciones y relaciones que influyen directamente en el funcionamiento de la empresa inmobiliaria.

2.2 Levantamiento de información

Durante la primera etapa del proyecto, se llevó a cabo el levantamiento de información en cuya etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas y encuestas con los actores clave involucrados en la gestión del BSC de la empresa. Las entrevistas permitieron conocer el estado actual de la herramienta y los principales procesos relacionados con su implementación y seguimiento. Las entrevistas realizadas fueron las siguientes:

- **Entrevista al Director:** La empresa inmobiliaria no contaba con una misión ni visión definidas, elementos que son fundamentales para establecer la identidad y la estrategia de la organización. El director resaltó que le gustaría que los valores institucionales y la cadena de valor se construyan no solo desde la perspectiva del cliente, sino también considerando la visión del usuario interno que brinda el servicio.
- **Entrevista al Gerente General:** Dado que la empresa ya cuenta con un Balanced Scorecard (BSC), el Gerente General explicó los parámetros establecidos para entender a profundidad la herramienta con la que contaban anteriormente, detallando el significado de cada objetivo estratégico, lo que se espera alcanzar con ellos y los resultados que se desean obtener. Además, destacó que cada sucursal cuenta con un soporte administrativo y financiero específico, lo que permite mantener su operatividad bajo un esquema de financiamiento descentralizado.
- **Entrevista al Primer Administrador de Plaza Bastión:** Conocer la opinión de quien estuvo presente en los inicios de la empresa inmobiliaria permitió contextualizar los cambios que ha experimentado la organización a lo largo del tiempo. Esta perspectiva facilitó la comprensión de cómo se ha fortalecido su

estructura a través de un buen gobierno corporativo, así como también permitió identificar las amenazas que enfrenta actualmente debido a su entorno.

- **Encuesta a los Administradores de la plaza:** Escuchar a los principales responsables de la administración de las sucursales permitió identificar los problemas actuales que enfrentan, así como las áreas que requieren mejoras. Asimismo, se lograron reconocer tanto sus debilidades como sus fortalezas, elementos clave que han contribuido a su desarrollo como líderes dentro de la organización.

- **Entrevista a la Asesora Externa:**

La información recolectada fue clave para profundizar en el diagnóstico de la empresa inmobiliaria, evidenciando debilidades en los ámbitos abordados en esta investigación. Asimismo, los actores internos compartieron ideas y propuestas sobre posibles mejoras, aportando sugerencias significativas para la optimización de los procesos y la estructura organizacional. Este conjunto de aportes resultó fundamental para delimitar áreas prioritarias que requieren atención e intervención inmediata.

2.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Destrezas y Amenazas (FODA)

Como parte del análisis organizacional se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de los administradores, esta herramienta permitió diseñar estrategias que aprovechan al máximo los aspectos positivos de la organización y su entorno, mientras se trabaja en minimizar las debilidades y enfrentar las amenazas. Con esta herramienta se buscó una contribución a que la planificación estratégica sea más clara y realista, y que se prepare con anticipación ante posibles desafíos, fortaleciendo así la capacidad de adaptación y respuesta de la empresa.

2.4 Rediseño de objetivos estratégicos, indicadores y métricas.

Se propuso un rediseño estructural de los objetivos estratégicos con la implementación del enfoque SMART permitieron establecer metas claras, alcanzables y medibles para la transformación del Balanced Scorecard. Lo que permitió que los objetivos estuvieran mejor definidos y fueran más fáciles de monitorear, especialmente si lo que se busca es mejorar la gestión estratégica de la empresa. Aplicarlos aseguró que cada paso dentro del proceso de cambio tuviera un propósito definido, alineado tanto con la visión de la empresa como con las posibilidades reales de implementación digital.

Los indicadores se diseñaron a partir del rediseño de los objetivos estratégicos, considerando que las metas planteadas en ellos puedan cumplirse. Además, en su construcción se tomó en cuenta la madurez operativa de todas las plazas, logrando así una estandarización de los KPIs que garantice el cumplimiento de los objetivos de manera equitativa en cada una de ellas.

En el diseño de las métricas se consideraron los plazos definidos en los objetivos estratégicos, asegurando coherencia entre las metas y su medición. Asimismo, se estableció la estandarización de los indicadores bajo una escala porcentual de 0 a 100, con el fin de facilitar la interpretación del rendimiento en todas las plazas y garantizar la comparabilidad de resultados. Esta uniformidad permitirá unificar los análisis futuros, identificar brechas con mayor precisión y apoyar la toma de decisiones estratégicas de manera más efectiva.

2.5 Mapa de riesgo

Como parte del análisis, se elaboró un mapa de riesgos con el fin de identificar aquellos factores que podrían afectar el desarrollo y sostenibilidad del negocio. El mapa se construyó combinando dos variables: la probabilidad de que ocurra el riesgo y el nivel de impacto que tendría sobre la empresa. A partir de esta evaluación, fue posible ubicar cada riesgo según su calificación, lo que ayudó a determinar cuáles representan una amenaza real y requieren atención prioritaria.

Entre los riesgos más destacados se encuentran la inseguridad, la saturación de plazas similares y la aparición de nuevos competidores, ya que presentan tanto una alta probabilidad de ocurrencia como un impacto severo en la operación y el posicionamiento de la empresa. Otros riesgos, como la falta de herramientas digitales o los cambios en los hábitos de consumo, también fueron considerados relevantes por su potencial para afectar el rendimiento general.

Este análisis no solo proporciona una visión más clara del entorno en el que se desenvuelve la organización, sino que también sirve como base para tomar decisiones informadas y establecer estrategias que ayuden a mitigar o prevenir estos riesgos.

2.6 Elaboración del prototipo

Se llevó a cabo la elaboración de un prototipo de dashboard en Power BI, concebido como una herramienta innovadora y práctica para validar el rediseño del Balanced Scorecard en la empresa inmobiliaria. Este desarrollo respondió a la necesidad de contar con un instrumento que no solo centralice y unifique la información de las diferentes sucursales, sino que también facilite su comprensión y apoye la toma de decisiones de manera rápida y fundamentada.

El primer paso consistió en recopilar y depurar los datos provenientes de todas las sucursales, los cuales se encontraban dispersos y en formatos heterogéneos. Este proceso incluyó la limpieza, estandarización y organización de la información, garantizando su coherencia y confiabilidad. Una vez consolidada la base de datos, se estructuró un modelo relacional que permitió integrar los indicadores estratégicos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

Con los datos organizados, se procedió al diseño de visualizaciones interactivas y dinámicas, que transformaron los datos numéricos en gráficos y tableros claros y comprensibles. Entre estas visualizaciones se incluyeron gráficos de barras y líneas para mostrar tendencias, mapas que reflejan la ubicación de las sucursales y tarjetas de indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de las

metas de manera inmediata. De esta forma, el dashboard se convirtió en una plataforma de análisis comparativo, capaz de identificar brechas, evaluar el desempeño de cada sucursal y monitorear en tiempo real los indicadores clave de gestión.

Capítulo 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación de cada una de las herramientas descritas en la metodología. Se destacan los hallazgos más relevantes, los cuales aportaron de manera significativa a la comprensión de la problemática y al rediseño de la herramienta de gestión, permitiendo una visión más completa e integrada del negocio a través de la solución final propuesta.

El proceso inició con la elaboración del mapa de actores, que se convirtió en una pieza clave para el levantamiento de información. Durante esta etapa se realizaron entrevistas y encuestas que permitieron identificar elementos fundamentales para definir la identidad de la organización, tales como la visión, misión, valores institucionales y la cadena de valor. Posteriormente, se llevó a cabo el análisis FODA, alineado con las percepciones de los miembros de la empresa, lo que facilitó la redefinición de los objetivos estratégicos bajo el enfoque SMART.

Con estos objetivos reformulados, se construyó el mapa de riesgos, con el propósito de identificar los principales desafíos en la implementación de indicadores. Esta información sirvió de base para el desarrollo del prototipo en Power BI, cuya validación se realizó junto a los actores clave. A partir de la retroalimentación recibida, se hicieron los ajustes necesarios para mejorar su funcionalidad.

Todo este proceso permitió una mejora notable en la visualización y análisis de los indicadores clave de desempeño (KPIs), fortaleciendo así la toma de decisiones estratégicas y aportando de manera significativa a la competitividad de la empresa dentro del sector inmobiliario.

3.1 Mapa de actores

Como punto de partida para la investigación, se identificaron los actores principales de los cuales se destacaron el director, el gerente, los distintos administradores y la asesora externa con un nivel alto de involucramiento, debido a que cumplen un rol de supervisión directa en el BSC. A

diferencia de los concesionarios, inversionistas y clientes externos quienes mostraron un menor grado de involucramiento, ya que, si bien están considerados en las métricas como parte del sistema de medición, no tienen asignadas metas específicas dentro del modelo.

Figura 2

Mapa de actores



3.2 Levantamiento de información

Como parte del proceso de obtención de resultados, se desarrolló una fase de levantamiento de información destinada a comprender en profundidad el estado actual del Balanced Scorecard (BSC) en la empresa inmobiliaria objeto de estudio. Esta etapa fue fundamental para recopilar insumos cualitativos y cuantitativos que permitieran diagnosticar la situación actual de la herramienta de gestión estratégica, así como identificar áreas críticas de mejora.

Tabla 4

Insights de las entrevistas

Entrevista	Insights
------------	----------

	Punto de partida para análisis corporativo con el objetivo de establecer la misión, visión, valores institucionales y cadena de valor de la organización.
Director	Se llevó a cabo con el objetivo de comprender la visión estratégica de la empresa, así como la forma en que se aplicaba el BSC en la organización. El gerente explicó la estructura del BSC utilizado, los indicadores priorizados y los objetivos estratégicos definidos.
Gerente General	Dado que esta profesional tiene a su cargo la gestión técnica del BSC, la entrevista permitió profundizar en los procesos de recopilación de datos, revisión de los objetivos estratégicos y actualización de indicadores que aseguren el seguimiento de los resultados.
Asesora externa	Se identificó que los objetivos estratégicos no cumplían con una estructura que les permita alcanzar resultados medibles. Se explicó la intención detrás de cada uno de estos objetivos y lo que se busca transmitir con ellos. Además, se abordó el enfoque actual de la empresa como los parámetros que permiten evaluar a los
Primer Administrador de empresa inmobiliaria	

administradores mediante la herramienta del BSC.

Administradores

Se llevó a cabo esta encuesta para conocer a profundidad a la empresa bajo la perspectiva de los administradores, como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dado que ellos cumplen un rol importante en el cumplimiento del BSC.

3.2.1 Visión

Ser la principal red de plazas comerciales en el país.

3.2.2 Misión

Ofrecemos a los visitantes y clientes un espacio seguro que integra productos y servicios, fomentando el crecimiento de nuestros aliados comerciales y mejorando la calidad de vida de las comunidades donde operamos.

3.2.3 Valores institucionales

Integridad

Pasión por la excelencia

Volcados a servir a nuestros clientes

Respetuosos

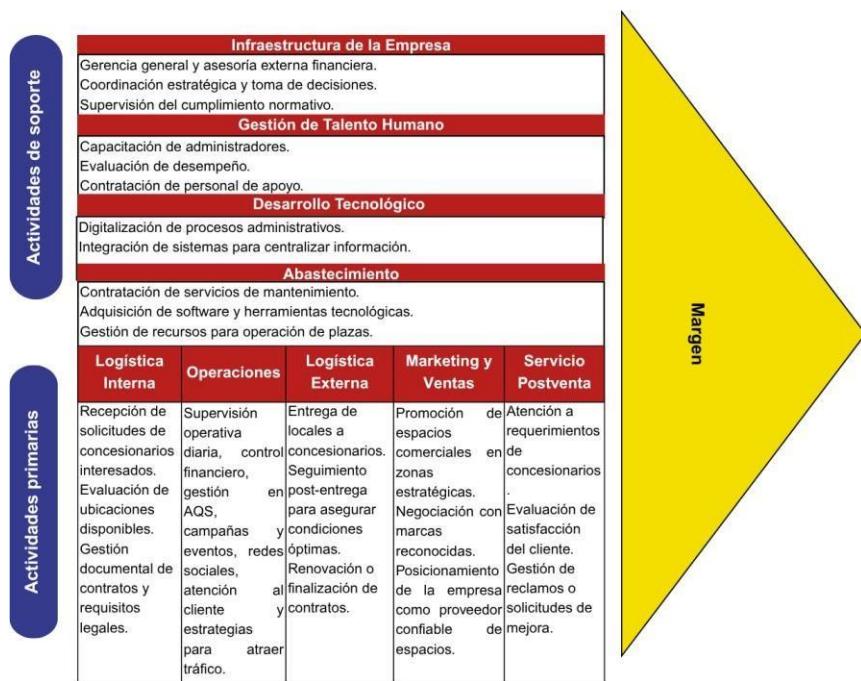
3.2.4 Cadena de Valor

La cadena de valor permite identificar las actividades que generan valor en la empresa, diferenciando entre primarias y de apoyo. En la empresa inmobiliaria en estudio, las actividades

primarias abarcan desde la captación de concesionarios hasta la entrega y seguimiento de los locales arrendados, incluyendo logística, operaciones, marketing y servicio postventa. Las actividades de apoyo comprenden la infraestructura organizacional, gestión del talento humano, desarrollo tecnológico y abastecimiento.

Figura 3

Cadena de valor



3.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Esta herramienta permitió realizar un análisis situacional de la empresa, con el propósito de convertir las debilidades y amenazas en oportunidades clave para fortalecer el BSC como parte de la propuesta de rediseño. Sus mayores fortalezas se basan en el servicio que ofrecen para los distintos concesionarios, los mismos que buscan llegar a un segmento de mercado diferente, como la diversificación geográfica y la alianza con otras marcas reconocidas. Por otro lado, las debilidades detectadas en el análisis, como la falta de estandarización de la gestión entre plazas y la presencia de

indicadores no alineados con los objetivos estratégicos de la organización, constituyen los aspectos de mejora en esta investigación.

Figura 4

Matriz FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Equipo capacitado con formación continua y habilidades de liderazgo.• Coordinación interna efectiva.• Estabilidad financiera que otorgan los clientes.• Oferta de plazas comerciales con diversidad de locales y la presencia de un ancla como Almacenes Tía.• Estructura Patrimonial Sólida• Buen Gobierno Corporativo	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Necesidad de optimizar los procesos internos y herramientas digitales.• Falta de respuesta en requerimientos contables• Áreas en las que se requiere capacitación adicional.• Necesidad de apoyo adicional para la gestión y ejecución de campañas.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento poblacional y nuevos proyectos urbanístico que aumenta el tráfico de clientes.• Realizar eventos, ferias y campañas dirigidas a nuevos segmentos de clientes.• Fortalecer la presencia en redes sociales y plataformas digitales.• Aprovechar la tendencia de sostenibilidad mediante gestión ambiental.• Amplio territorio no cubierto.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Aumento de inseguridad en el país.• Inestabilidad política y económica.• Cambios en los hábitos de consumo hacia lo digital.• Competencia creciente en zonas cercanas con nuevas plazas comerciales.

3.4 Rediseño de objetivos estratégicos, indicadores y métricas.

3.4.1 Rediseño de objetivos estratégicos.

A partir del diagnóstico realizado anteriormente, se evidenció la necesidad de transformar los objetivos estratégicos existentes en metas alineadas a la organización. Este rediseño toma en cuenta las cuatro perspectivas del BSC (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizajes), y utiliza la estructura SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, y con tiempo definido) en coordinación con los responsables de cada área.

Los resultados expuestos en este apartado incluyen una comparación entre los objetivos anteriores y su nueva versión SMART, como se observa:

Tabla 5

Comparación de objetivos perspectiva aprendizaje y personas

Aprendizaje y Personas	
Objetivo anterior	Objetivo SMART
Lograr un adecuado nivel de capacitación para los Administradores en asuntos organizacionales, de manera que puedan cumplir sus funciones adecuadamente.	Capacitar al 100% de los administradores en temas organizacionales clave (liderazgo, comunicación, gestión del cambio y toma de decisiones) mediante al menos 3 talleres certificados antes del 31 de diciembre de 2025.
Lograr un adecuado nivel de capacitación para los Administradores en asuntos técnicos, de manera que puedan cumplir sus funciones adecuadamente.	Asegurar que el 100% de los administradores completen al menos dos cursos técnicos relacionados con su área (ej. sistemas de gestión, herramientas digitales, normativas del sector) antes del 30 de noviembre de 2025.
Mantener Capital Humano Comprometido con la empresa.	Mantener el índice de compromiso del personal al menos en un 80% (según encuesta de clima laboral) para el 31 de diciembre de 2025, mediante acciones como programas de reconocimiento, planes de desarrollo y comunicación interna efectiva.
Mantener al Equipo saludable.	Implementar un programa de bienestar integral (físico, mental y emocional) que incluya actividades mensuales

de salud, pausas activas, con una participación mínima del 100% del equipo para el 30 de octubre de 2025.

Tabla 6

Comparación de objetivos perspectiva procesos internos

Procesos Internos	
Objetivo anterior	Objetivo SMART
Aplicación de procesos operativos.	Identificar, diseñar e implementar al menos 3 nuevos procesos operativos que mejoren la eficiencia en un 10% (medido por reducción de tiempos o costos) antes del 30 de noviembre de 2025.
Identificación, elaboración y aplicación de nuevos procesos.	
Identificación y desarrollo de nuevos procesos tecnológicos.	Detectar e implementar al menos 1 soluciones tecnológicas innovadoras que optimicen procesos clave (atención al cliente) antes del 15 de diciembre de 2025, garantizando su integración completa y capacitación al personal involucrado.

Tabla 7

Comparación de objetivos perspectiva clientes

Clientes	
Objetivo anterior	Objetivo SMART

Mantener un alto porcentaje de ocupación (ex TÍA) en las Plazas.	Mantener una ocupación mínima del 95% de los locales disponibles en las plazas comerciales (ex TÍA) durante todo el año 2025.
Mantener los ingresos de las Plazas Comerciales (ex TIA).	Mantener ingresos mensuales iguales o superiores al promedio mensual de 2024 en las plazas comerciales (ex TÍA), ajustados por inflación, durante el periodo enero-diciembre 2025.
Lograr otros ingresos distintos a VMC.	Generar al menos 1 nuevas fuentes de ingresos adicionales a VMC (por ejemplo: eventos, alquiler temporal, publicidad en espacios comunes) antes del 31 de octubre de 2025, que representen al menos un 5% del total de ingresos de las plazas.
Tener alto nivel de satisfacción por parte de los concesionarios con el funcionamiento de la Plaza.	Alcanzar un nivel de satisfacción de al menos 85% entre los concesionarios, medido mediante encuestas semestrales, en relación con los servicios, mantenimiento y gestión administrativa de las plazas durante 2025.
Tener alto nivel de satisfacción por parte de los visitantes a las Plazas Comerciales.	Obtener una calificación de satisfacción de al menos 80% por parte de los visitantes, medida trimestralmente mediante encuestas digitales, enfocadas en limpieza, seguridad y experiencia general, durante el año 2025.

Tabla 8*Comparación de objetivos perspectiva financiera*

Financiera	
Objetivo anterior	Objetivo SMART
Buena Calidad de la Cartera.	Mantener una cartera sana con una morosidad menor al 5% del total facturado mensualmente, mediante seguimiento activo y gestión de cobranzas efectiva, evaluado de forma mensual durante todo el 2025.
Mantener los Gastos fijos en los niveles más bajos posibles.	Reducir y mantener los gastos fijos operativos por debajo del 90% del promedio del año 2024, implementando acciones de eficiencia y control de costos, con reportes de seguimiento trimestrales durante el año 2025.
Alcanzar una buena rentabilidad para los accionistas.	Alcanzar una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) mínima del 12% al cierre del ejercicio 2025, mediante optimización de ingresos, control de costos y diversificación de fuentes de ingreso.

3.4.2 Indicadores actualizados

Como parte del proceso de rediseño del BSC, se llevó a cabo una revisión exhaustiva y una actualización de los indicadores clave de gestión (KPIs), con el propósito de alinearlos de manera más precisa con los objetivos estratégicos de la empresa inmobiliaria. Esta actualización obedece a la necesidad de disponer de métricas más representativas, cuantificables y orientadas a la acción, que permitan evaluar de forma efectiva tanto el desempeño operativo como el grado de cumplimiento de las metas institucionales.

Se tomó en cuenta la adopción de un nuevo enfoque de gestión estratégica soportado por la herramienta Power BI, la cual no solo permite visualizar los indicadores de forma dinámica e interactiva. Asimismo, se establecieron unidades de medida claras y homogéneas que faciliten la interpretación de los datos por parte de los distintos niveles de la organización.

Tabla 9

Indicadores transformados perspectiva aprendizaje y personas

Aprendizaje y Personas		
Objetivo: Fortalecer el talento humano y la cultura organizacional.		
Indicador	Fórmula / Unidad	Frecuencia
Índice de compromiso del personal	Encuesta interna (escala 1-100)	Anual
% de cumplimiento del plan de capacitación	Horas ejecutadas / Horas planificadas	Trimestral
Rotación de personal clave	Nº salidas / Total personal clave	Anual
Participación en programas de bienestar	% de empleados participantes	Trimestral

Tabla 10

Indicadores transformados perspectiva procesos internos

Procesos Internos		
Objetivo: Optimizar procesos clave y fomentar la innovación.		
Indicador	Fórmula / Unidad	Frecuencia
% de procesos digitalizados	Procesos digitalizados / Total procesos clave	Trimestral
Tiempo promedio de atención a concesionarios	Minutos / solicitud	Mensual

Nº de mejoras implementadas por sugerencias internas	Conteo	Trimestral
Nº de auditorías internas realizadas	Conteo	Trimestral

Tabla 11

Indicadores transformados perspectiva cliente

Cliente		
Objetivo: Aumentar la satisfacción y fidelización de concesionarios y visitantes.		
Indicador	Fórmula / Unidad	Frecuencia
Nivel de satisfacción de concesionarios	Encuesta (escala 1-100)	Semestral
Nivel de satisfacción de visitantes	Encuesta (escala 1-100)	Semestral
Tasa de retención de concesionarios	Nº concesionarios que renuevan / Total concesionarios	Anual
% de ocupación efectiva	m ² ocupados / m ² disponibles	Mensual

Tabla 12

Indicadores transformados perspectiva financiera

Financiera		
Objetivo: Mejorar la rentabilidad y eficiencia financiera.		
Indicador	Fórmula / Unidad	Frecuencia
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	Trimestral
Margen operativo	Utilidad operativa / Ingresos totales	Trimestral
Índice de morosidad ajustado	Cuentas vencidas / Total cuentas por cobrar	Mensual

Ingresos por m ² concesionables	Ingresos totales / m ² arrendables	Mensual
--	---	---------

3.5 Mapa de riesgo

Como parte del análisis, se elaboró un mapa de riesgos con el fin de identificar aquellos factores que podrían afectar el desarrollo y sostenibilidad del negocio. La matriz se construyó combinando dos variables: la probabilidad de que ocurra el riesgo y el nivel de impacto que tendría sobre la empresa. A partir de esta evaluación, fue posible ubicar cada riesgo según su calificación, lo que ayudó a determinar cuáles representan una amenaza real y requieren atención prioritaria.

Entre los riesgos más destacados se encuentran la inseguridad, la saturación de plazas similares y la aparición de nuevos competidores, ya que presentan tanto una alta probabilidad de ocurrencia como un impacto severo en la operación y el posicionamiento de la empresa. Otros riesgos, como la falta de herramientas digitales o los cambios en los hábitos de consumo, también fueron considerados relevantes por su potencial para afectar el rendimiento general.

Figura 5

Mapa de riesgos

		IMPACTO				
		Insignificante 1	Menor 2	Significativo 3	Mayor 4	Severo 5
5 Casi seguro	1				Saturación de plazas similares	Inseguridad
	2			Falta de herramientas digitales	Cambios en los hábitos de consumo	Aparición de nuevos competidores
	3	Débil respuesta contable	Gestión débil de campañas	Rotación de locales	Reclamos o deterioro de imagen	
	4				Falta de integración de sistemas	
	5					
4 Probable						
3 Moderado						
2 Poco probable						
1 Raro						

3.6 Elaboración del prototipo

En esta fase se procedió al diseño inicial del prototipo del dashboard, considerando los requerimientos funcionales y técnicos definidos previamente. Se emplearon herramientas de inteligencia de negocios como Power BI para desarrollar una primera versión del tablero que

integrara los indicadores clave de gestión (KPIs) alineados con los objetivos SMART planteados en el proyecto. Durante este proceso se priorizó la claridad visual, interactividad y facilidad de interpretación de los datos.

Figura 6

Panel de control



Figura 7

Balanced Scorecard perspectiva aprendizaje y personas

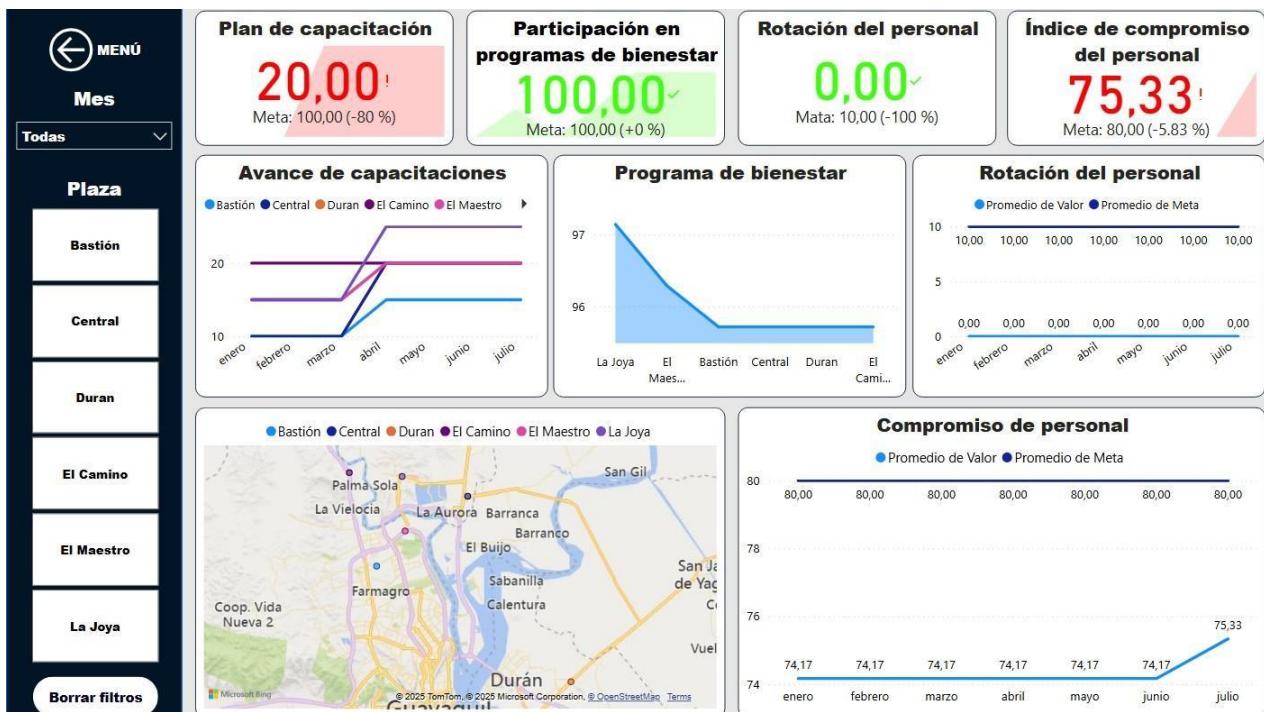


Figura 8

Balanced Scorecard perspectiva procesos internos

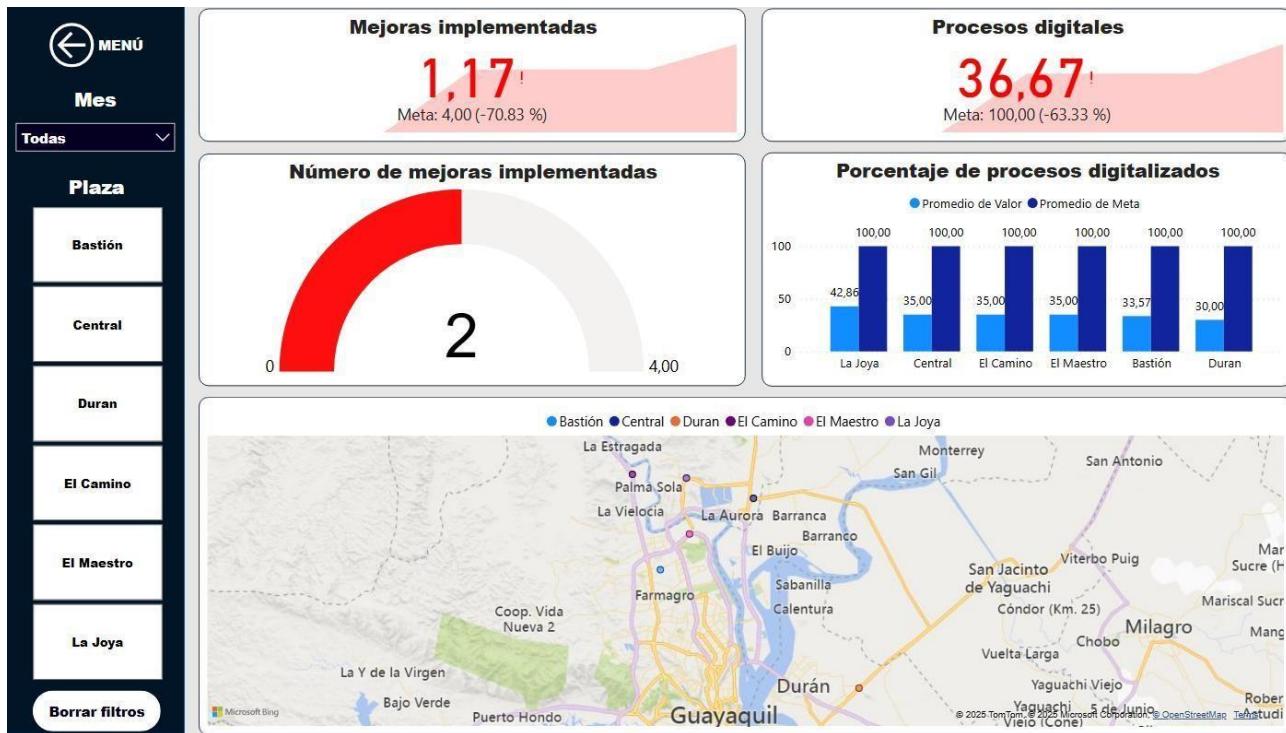


Figura 9

Balanced Scorecard perspectiva clientes

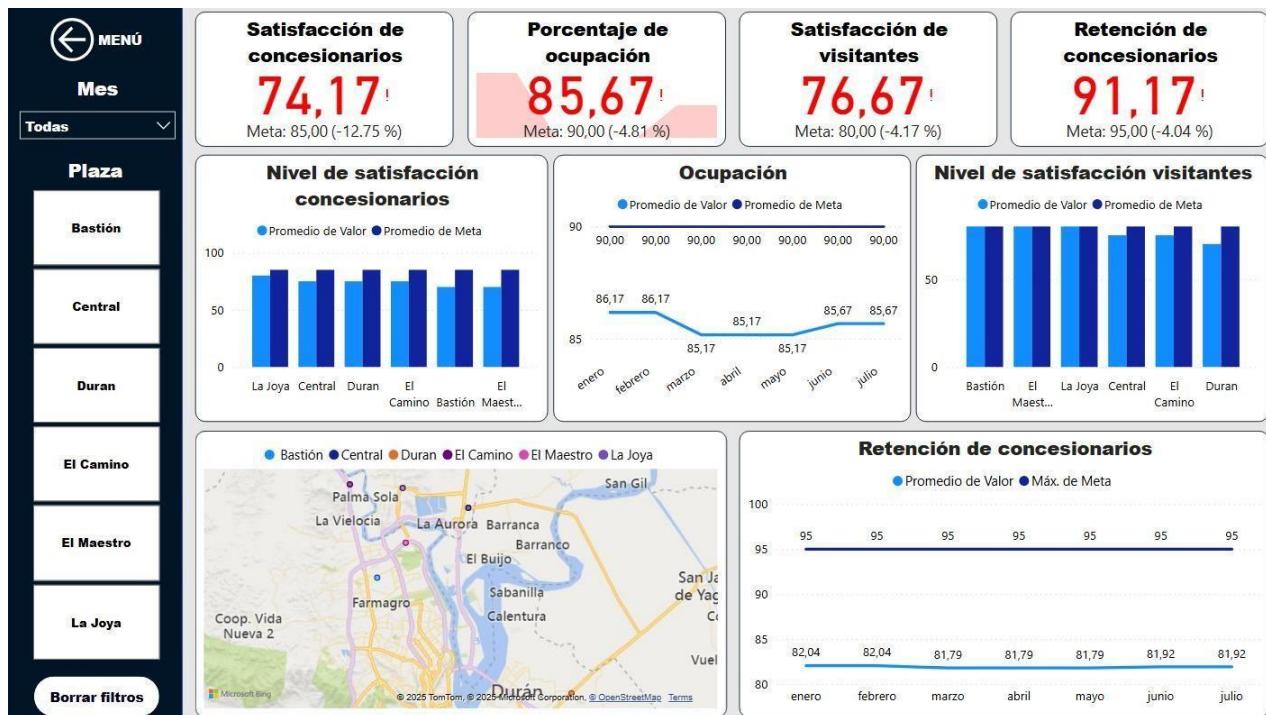


Figura 10

Balanced Scorecard perspectiva financiera



3.7 Análisis de costo beneficio

El presente trabajo de titulación se desarrolla con fines académicos y sin remuneración económica directa. Sin embargo, en un contexto empresarial, el tiempo invertido en este tipo de proyectos constituye un recurso valioso que puede traducirse en costos de oportunidad, al tratarse de horas que en condiciones normales estarían destinadas a la operación de la organización.

Para dimensionar el esfuerzo realizado, se planteó un análisis comparativo de costos desde dos perspectivas:

1. Costo de mercado de la consultoría externa

En el mercado, los servicios de rediseño de un BSC y la implementación de un dashboard en Power BI suelen involucrar consultorías con tarifas que oscilan entre USD 60 y USD 120 por hora de consultor senior en Ecuador. Considerando el alcance del proyecto, el proceso incluyó:

Tabla 13*Estimación comparativa de costos del proyecto*

Actividad desarrollada	Horas estimadas	Costo referencial por hora	Costo total estimado
Reformulación de misión, visión y valores institucionales	15 h	\$ 80,00	\$ 1.200,00
Rediseño de objetivos estratégicos	25 h	\$ 80,00	\$ 2.000,00
Diseño de KPIs alineados al BSC	30 h	\$ 80,00	\$ 2.400,00
Diseño y desarrollo de dashboard en Power BI	40 h	\$ 80,00	\$ 3.200,00
Total Estimado	110 h	—	\$ 8.800,00

2. Costo de las horas invertidas por el personal de la empresa

Durante el levantamiento de información se requirió la participación de actores clave de la organización. Considerando el valor de su hora de trabajo, calculado en función de su remuneración mensual, se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 14*Estimación de costos por participación del personal clave*

Puesto	Horas invertidas	Costo
Director	3	\$ 41,25
Gerente General	4	\$ 104,17
Asesora Externa	16	\$ 126,67
Primer administrador	2	\$ 20,83
Total	25	\$ 292,92

Con base en los objetivos y métricas propuestas, se estiman los siguientes beneficios económicos:

Tabla 15*Beneficios económicos del proyecto*

Categoría	Beneficio estimado	Justificación
Eficiencia operativa	\$2.000	Ahorro por mejora de procesos y reducción de tiempos
Incremento de ingresos	\$3.500	Mayor ocupación de locales y nuevas fuentes
Fidelización y retención	\$1.000	Mejora en satisfacción y retención de concesionarios
Recuperación de cartera	\$800	Reducción de morosidad
Rentabilidad financiera	\$2.500	Mejora en ROE y control de gastos

Valor estratégico y tecnológico	\$1.200	Aporte de Power BI y alineación organizacional
--	---------	--

Total estimado de beneficios: \$11.000

Como se puede apreciar, el proyecto genera beneficios tangibles y estratégicos que superan ampliamente los costos estimados. Los costos estimados (USD 8.800 por consultoría + USD 292,92 por participación interna), son inferiores a los ingresos estimados, por lo que se demuestra que el trabajo de titulación tiene un impacto real y comparable al de una consultoría profesional, con un retorno económico y organizacional significativo.

En conclusión, aunque el presente proyecto no representó un gasto directo para la empresa inmobiliaria, se evidencia que el valor académico y práctico generado es equiparable al de una consultoría profesional integral. Este resultado pone de manifiesto que el aporte trasciende el ámbito formativo, traduciéndose en beneficios reales para la organización, tanto en el fortalecimiento estratégico como en la optimización de la gestión de indicadores y el soporte efectivo a la toma de decisiones.

Capítulo 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la presente investigación permitió identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión estratégica de la empresa inmobiliaria. A partir de los hallazgos obtenidos mediante entrevistas, revisión documental y análisis de la herramienta Balanced Scorecard, se presentan a continuación las conclusiones principales y las recomendaciones propuestas, en concordancia con los objetivos planteados.

4.1 Conclusiones

- El rediseño del Balanced Scorecard, integrado con la plataforma Power BI, optimizó la visualización, el análisis y el seguimiento de los indicadores clave de gestión en la empresa inmobiliaria de la provincia del Guayas. Esta integración permitió modernizar un sistema de control antes fragmentado, transformándolo en una herramienta estratégica integral que favorece la toma de decisiones basadas en datos en tiempo real y fortalece la alineación de los procesos con la visión organizacional.
- El análisis de los KPIs vigentes, realizado mediante revisión documental y entrevistas con responsables de cada plaza, permitió identificar que varios indicadores no estaban plenamente alineados con los objetivos estratégicos ni reflejaban con precisión el desempeño real. Este diagnóstico facilitó la redefinición de objetivos bajo el enfoque SMART, asegurando indicadores medibles y coherentes con la operación de cada plaza.
- El diseño de un dashboard interactivo en Power BI, a partir de la integración de los KPIs redefinidos, permitió monitorear y analizar el desempeño organizacional de forma ágil y clara. La plataforma aportó trazabilidad a la información, facilitando su acceso y comprensión por parte de todos los niveles jerárquicos, y generó un soporte visual que favorece la evaluación estratégica en tiempo real.

- El análisis de datos históricos, durante el proceso de diseño del dashboard, permitió identificar oportunidades de mejora en los procesos administrativos y financieros. Entre ellas, la necesidad de unificar criterios de registro, estandarizar flujos de información y priorizar indicadores que incidan directamente en la eficiencia operativa y la rentabilidad de la organización, fortaleciendo así su sostenibilidad y competitividad.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda implementar un programa permanente de capacitación en Power BI y gestión estratégica, orientado a fortalecer la apropiación tecnológica y el pensamiento analítico del equipo directivo y operativo, con el fin de fomentar una cultura organizacional orientada a la toma de decisiones basada en evidencia, promoviendo el uso cotidiano de los KPIs como herramienta de gestión en todos los niveles.
- Los indicadores clave de desempeño deben ser revisados mensualmente para garantizar su vigencia y pertinencia frente a los objetivos estratégicos. Esta práctica permitirá ajustar el rumbo estratégico de la empresa en función del entorno y su dinámica comercial.
- El modelo desarrollado podría adaptarse a otras empresas inmobiliarias con características similares. Se sugiere validar su aplicabilidad mediante estudios piloto en otras plazas comerciales, promoviendo su adopción como buena práctica sectorial.
- Se recomienda establecer mecanismos de seguimiento para evaluar, en un horizonte de uno a tres años, el impacto del rediseño del BSC en los resultados financieros, operativos y de satisfacción del cliente. Esto permitirá verificar la efectividad del sistema y proponer mejoras sostenidas en el tiempo.

REFERENCIAS

Acebo Gutiérrez, M. S., & Chalco Quishpe, C. D. J. (2023). Diseño de un cuadro de mando integral-Balanced Scorecard para una empresa importadora y distribuidora de vidrio, aluminio y otros materiales de construcción en la ciudad de Quito (Tesis doctoral, ESPOL).

Acosta Olmedo, M. V. (2017). Propuesta de un modelo de gestión de Balanced Scorecard aplicado a la empresa de construcción y fiscalización de obras civiles Planning and Construction Ingenieros Consultores CIA. LTDA. en la ciudad de Quito.

Apolinario Quintana, R. E., Rodríguez Donoso, M. G., Segarra Jaime, P. H., Sambonino García, B. de L., & Sabando Tomalá, J. L. (2025). Diseño de un Cuadro de Mando Integral Basado en el Marco TOE para Optimizar la Inteligencia de Negocios en la Cadena de Suministro en la Nube en PYMES Portuarias. *Arandu UTIC*, 12(1), 2927–2944. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.782>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barría, M., & Amigo, H. (2014). Transición nutricional: revisión del perfil latinoamericano. *Archivos Latinoamericanos de Nutrición*, 17(3), 237–238. <https://doi.org/10.1590/s0104-12902019180586>

Callupe Martínez, L. T., & Torre Yauri, C. D. C. (2020). Implementación del Balanced Scorecard y su efecto en los estados financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria ALVA SAC [Universidad Peruana Los Andes].

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education.

Chaffey, D., & White, G. (2011). *Business information management: Improving performance using information systems*. Pearson Education.

Código Orgánico Integral Penal [COIP]. (2021, 17 de febrero). Asamblea Nacional. Registro Oficial 180. https://www.defensa.gob.ec/COIP_act_feb-2021.pdf

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

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

Kerzner, H. (2011). *Project management metrics, KPIs, and dashboards*. John Wiley & Sons.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.

Marr, B. (2012). *Key performance indicators*. Pearson Education.

Microsoft. (2023). Power BI documentation. <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/>

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times Prentice Hall.

Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators*. John Wiley & Sons.

Pérez Castro, J. M. (2021). Rediseño del cuadro de mando integral con enfoque digital en una empresa de servicios logísticos [Tesis de maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE]. Repositorio Institucional ESPE. <https://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/27197>

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

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

Scheri, D. M. (2021). Elaboración del mapa estratégico y Balanced Scorecard para una empresa de servicios integrales de construcción de proyectos de viviendas de alta gama [Universidad del CEMA].

Villacís Zambrano, V. M. (2019). Propuesta de Balanced Scorecard para una inmobiliaria en Quito [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital UCE.

<https://repositorio.uce.edu.ec/handle/25000/18977>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al Director

Pregunta: Actualmente, ¿la empresa inmobiliaria cuenta con una misión y visión formalmente establecidas?

Respuesta: No, y considero que es una gran debilidad. No tener una misión y visión claramente definidas limita nuestra capacidad de proyectarnos a futuro y de orientar a los colaboradores hacia un mismo objetivo. Estos elementos son fundamentales para establecer la identidad y estrategia de la organización.

Pregunta: ¿Qué importancia le da a la definición de valores institucionales?

Respuesta: Muchísima. Los valores son la base de nuestra cultura y de la forma en que queremos ser reconocidos. Pero creo que deben construirse no solo desde la perspectiva del cliente, sino también desde la visión del usuario interno. Es decir, deben considerar la experiencia y expectativas de nuestros colaboradores, porque ellos son quienes finalmente entregan el servicio.

Pregunta: ¿Qué aspectos considera relevantes para fortalecer la cadena de valor?

Respuesta: Nuestra cadena de valor debe reflejar eficiencia, transparencia y confianza. Sin embargo, también necesitamos incorporar una mirada más integral, que contemple tanto a clientes

como a empleados. La satisfacción de los colaboradores influye directamente en la calidad del servicio que ofrecemos.

Pregunta: ¿Qué desafíos identifica actualmente para la empresa?

Respuesta: Uno de los principales retos es justamente consolidar una identidad corporativa sólida, que se traduzca en objetivos estratégicos claros y medibles. Además, debemos adaptarnos a la transformación digital y a un mercado inmobiliario cada vez más competitivo.

Anexo 2: Entrevista al Gerente General

Pregunta: ¿Cómo describiría la experiencia de la empresa con el Balanced Scorecard?

Respuesta: El BSC nos permitió ordenar la gestión estratégica, porque definimos objetivos en cada perspectiva. Logramos identificar qué se esperaba con cada uno de ellos y hacia dónde queríamos dirigirnos. Sin embargo, considero que muchas veces no se aplicó con el nivel de disciplina necesario, lo que ha limitado la obtención de resultados más visibles.

Pregunta: ¿Cuáles son los parámetros clave que se definieron dentro del BSC?

Respuesta: Definimos parámetros relacionados con crecimiento financiero, satisfacción del cliente, eficiencia de procesos internos y desarrollo de talento humano. Estos buscaban dar una visión equilibrada de la organización, aunque aún hay aspectos por ajustar para lograr mediciones más exactas.

Pregunta: ¿Cómo se maneja la administración financiera en la empresa?

Respuesta: Cada sucursal cuenta con un soporte administrativo y financiero propio. Esto nos ha permitido operar bajo un esquema descentralizado, en el que cada plaza tiene cierta autonomía de gestión. El modelo ha funcionado, pero también genera dispersión en la información y dificultad para estandarizar procesos.

Pregunta: ¿Qué áreas de mejora identifica en el uso del BSC?

Respuesta: Necesitamos indicadores más concretos y medibles. Además, debemos garantizar que el seguimiento sea constante y no esporádico. El BSC debe ser una herramienta viva que retroalimente la toma de decisiones, no solo un documento de referencia.

Anexo 3: Entrevista a la Asesora Externa

Pregunta: ¿Cuál es su percepción respecto a los objetivos estratégicos de la empresa?

Respuesta: Los objetivos estratégicos carecen de una estructura clara que permita medirlos. Se entiende la intención detrás de cada uno, pero no hay parámetros concretos que indiquen si realmente se están cumpliendo. Eso genera una brecha entre la planificación y la ejecución.

Pregunta: ¿Cuál es el papel del BSC en la evaluación de los administradores?

Respuesta: El BSC funciona como la herramienta de referencia para evaluar a los administradores, pero no siempre se aplica de manera uniforme. A veces se queda en el plano teórico y no se traduce en un control efectivo.

Pregunta: ¿Qué recomendaciones daría para optimizar la herramienta?

Respuesta: Primero, estructurar los objetivos estratégicos bajo criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales). Segundo, diseñar indicadores que realmente reflejen el desempeño de la empresa. Y tercero, promover una cultura de seguimiento periódico y retroalimentación.

Pregunta: ¿Qué otros aspectos consideran relevantes en la gestión actual?

Respuesta: Es fundamental que la empresa trabaje más en comunicación interna y alineación entre las sucursales. Sin estos elementos, cualquier estrategia queda fragmentada.

Anexo 4: Entrevista con el Primer Administrador

Pregunta: ¿Cómo describiría los inicios de la empresa inmobiliaria?

Respuesta: Cuando iniciamos, la empresa era pequeña y con recursos muy limitados. No contábamos con la estructura ni con la organización que tenemos hoy. Todo se hacía de manera más empírica, con mucho esfuerzo y compromiso, pero sin procesos formalmente establecidos. En esa época, el principal reto era ganarnos la confianza de los clientes y de los inversionistas, porque éramos una empresa nueva en un mercado muy competitivo.

Pregunta: ¿Qué aprendizajes considera que fueron clave en esa primera etapa?

Respuesta: Aprendimos que la organización debía crecer con una base sólida. Nos dimos cuenta de que no podíamos depender solo de la intuición o de la experiencia personal, sino que era necesario establecer políticas, manuales y mecanismos de control. También entendimos la importancia de rodearnos de un equipo comprometido, porque el recurso humano ha sido siempre nuestro mayor activo.

Pregunta: ¿Cómo evolucionó la estructura de la empresa con el paso de los años?

Respuesta: Con el tiempo logramos pasar de una gestión improvisada a una más organizada. Se fueron creando áreas específicas como administración, finanzas, operaciones y atención al cliente. Esto permitió distribuir mejor las responsabilidades y mejorar el control. Además, la implementación de un gobierno corporativo nos ayudó a tomar decisiones más estratégicas, con criterios de transparencia y eficiencia.

Pregunta: ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron durante el crecimiento de la empresa?

Respuesta: Uno de los mayores desafíos fue mantener la cohesión entre las distintas sucursales. Cada plaza tiene su propia realidad y contexto, y eso nos obligó a encontrar un equilibrio entre dar autonomía y mantener lineamientos corporativos. Otro desafío fue adaptarnos a los cambios del

entorno económico y regulatorio, que muchas veces nos obligaron a replantear estrategias de manera rápida.

Pregunta: ¿Qué amenazas específicas identifica en el presente?

Respuesta: En primer lugar, la volatilidad económica, porque afecta el poder adquisitivo de los clientes y, por ende, la demanda. En segundo lugar, los cambios regulatorios, que pueden retrasar proyectos o aumentar costos. Y en tercer lugar, la falta de adopción tecnológica, porque si no nos actualizamos corremos el riesgo de quedar rezagados frente a competidores más modernos.

Pregunta: ¿Qué oportunidades observa para la organización en los próximos años?

Respuesta: Veo muchas oportunidades en la transformación digital y en la implementación de herramientas que nos permitan gestionar mejor la información. También considero que hay un gran potencial en fortalecer la experiencia del cliente, no solo en términos de ventas, sino en la calidad del servicio postventa. Y, por supuesto, la diversificación de servicios inmobiliarios es un camino que debemos explorar.

Pregunta: Desde su experiencia, ¿qué recomendaciones daría para el futuro de la empresa?

Respuesta: Primero, definir claramente nuestra misión y visión, porque eso nos dará una brújula estratégica. Segundo, estandarizar los procesos en todas las sucursales, para evitar diferencias en la calidad del servicio. Tercero, invertir en la capacitación del personal y en herramientas tecnológicas que faciliten la gestión. Y, finalmente, mantenernos atentos al mercado, escuchando siempre a nuestros clientes y colaboradores.

Anexo 5: Encuesta a administradores

Pregunta	Respuestas destacadas
¿Cuál es su rol en Plaza Tía?	Jefe de Marketing, Administrador de Plaza, etc.

¿Qué considera que la organización hace mejor?	Tiempos de respuesta efectivos, servicio al cliente interno y externo, organización seria y comprometida.
¿Qué recursos considera clave?	Herramientas digitales actualizadas, base de datos de clientes, equipo capacitado y comprometido.
¿Qué habilidades se destacan en el personal?	Coordinación de equipos, resolución de conflictos, compromiso 24/7.
¿Qué aspectos necesitan mejorar?	Optimización de procesos, mejorar comunicación interna, uso de nuevas tecnologías.
¿En qué áreas falta capacitación?	Coaching e inteligencia artificial, área administrativa y marketing, apoyo constante del directorio.
¿Existen procesos internos que retrasan?	No existen, facturación y reembolsos, actualmente cumplen tiempos.
¿Qué cambios del entorno impactan?	Llegada de nuevas urbanizaciones, tendencias digitales, nuevos comercios anclas.
¿Qué oportunidades externas no se aprovechan?	Alianzas con otras marcas, mayor presencia digital, captar público joven.
¿Nuevas tecnologías a implementar?	Ánalisis de datos, sostenibilidad, reconocimiento digital al cliente.
¿Factores de riesgo externos?	Competencia cercana, inseguridad, crisis económica.
¿Factores sociales/políticos que afectan?	Inestabilidad política, delincuencia, economía decreciente.
¿Factores del entorno preocupantes?	Competencia creciente, inseguridad en plazas, desempleo y falta de consumo.

Anexo 6: Mapa estratégico

