



UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y RENDIMIENTO
FINANCIERO DE LAS PYMES DEL SECTOR INMOBILIARIO DE GUAYAQUIL**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciada en Administración de Empresas

Autor: Fabia Samantha Sarabia Alvarado

Tutor: Econ. Patricia Maria Dominguez Coloma

Guayaquil-Ecuador

2026

Resolución CS N°283-10-2025-09-17

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Fabia Samantha Sarabia Alvarado con documento de identidad N° 0927723007 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 29 de enero del año 2026.

Atentamente,



Fabia Samantha Sarabia Alvarado

0927723007

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Yo, Fabia Samantha Sarabia Alvarado con documento de identificación No. 0927723007, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud que soy autor del Artículo Académico: “Estrategias para mejorar la productividad y rendimiento financiero de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 29 de enero del año 2026.

Atentamente,



Fabia Samantha Sarabia Alvarado

0927723007

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Patricia María Domínguez Coloma con documento de identificación N° 0906680871, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS PYMES DEL SECTOR INMOBILIARIO DE GUAYAQUIL, realizado por la estudiante: Fabia Samantha Sarabia Alvarado, con documento de identificación N° 0927723007 obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo académico, que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 29 de enero del año 2026



Econ. Patricia Domínguez Coloma, Msc.

CI: 0906680871

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado, en primer lugar, a Dios, por guiar mis pasos, darme fortaleza cuando sentí que no podía continuar y acompañarme en cada momento de este proceso tan importante de mi vida.

A mi madre Andrea, por su amor infinito, por sus sacrificios silenciosos y por ser mi mayor motivación para seguir adelante incluso cuando el cansancio y las dudas me vencían. Este logro también le pertenece, porque sin su apoyo nada de esto habría sido posible.

A mis abuelos Rosa y José, por su amor inmenso e incondicional, por sus consejos llenos de sabiduría y por ser el pilar que me sostuvo en los momentos más difíciles. Gracias por enseñarme que, con esfuerzo, paciencia y te se pueden alcanzar los sueños. Su ejemplo y su cariño viven en cada logro que alcanzo.

A mis hermanos, por ser parte esencial de mi vida, por su compañía constante, por su paciencia y por brindarme fuerza en los momentos de debilidad. Su apoyo y su cariño han sido un impulso fundamental para no rendirme.

A mis tías, por su cariño, sus palabras de aliento y por estar presentes en cada etapa de este camino. brindándome apoyo y confianza cuando más lo necesite.

A mi tío Julio, que ya no se encuentra físicamente entre nosotros, pero cuya memoria vive en mi corazón. Su ejemplo, sus consejos y su amor siguen siendo una guía en mi vida y forman parte de este logro.

A mis amigos de la universidad, por caminar conmigo en esta etapa, por las risas que aliviaron el estrés. por el apoyo académico y por la amistad sincera que hizo de este proceso una experiencia inolvidable.

Finalmente, dedico este logro a todas las personas que, directa o indirectamente, creyeron en mí y contribuyeron a que este objetivo se haga realidad.

Estrategias para mejorar la productividad y rendimiento financiero de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil

Strategies to improve the productivity and financial performance of SMEs in the real estate sector of Guayaquil

Resumen

La presente investigación analiza las pymes del sector inmobiliario de la ciudad de Guayaquil, las mismas que enfrentan una serie de desafíos para mantenerse rentables y eficientes. La productividad y rendimiento financiero en estas empresas suelen verse limitados por una gestión ineficaz, la falta de capacitación adecuada, procesos desorganizados o la resistencia al cambio. Por tal razón, se consideró pertinente efectuar una investigación del sector inmobiliario en la ciudad de Guayaquil, para lo cual el presente estudio tiene como objetivo: Analizar estrategias para mejorar la productividad y rendimiento financiero de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil, a través de una investigación de campo y exploración documental, a fin de proponer tácticas para optimizar la productividad y finanzas de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil. Se eligieron 15 pymes inmobiliarias, priorizando aquellas con mayores niveles de ventas, bajo el supuesto de que presentan una mayor experiencia en la aplicación de estrategias orientadas a la productividad y al rendimiento empresarial. Se logró diagnosticar las capacidades actuales de las pymes, así como, examinar sus procesos operativos, dando como resultado la necesidad de proponer estrategias para optimizar la productividad y finanzas de las pymes, enfocadas en los siguientes aspectos: Estructura organizacional, indicadores de gestión, herramientas tecnológicas, procesos operativos, planes de contingencia para imprevistos y emergencias, plan estratégico y de gestión y plan de mejoras, a fin de reducir los costos y riesgos.

Abstract

This research analyzes small and medium-sized enterprises in the real estate sector of Guayaquil, which face a series of challenges to remain profitable and efficient. These challenges include a lack of financial resources, the need to adapt to market changes, and the limited implementation of new technologies. Productivity and financial performance in these companies are often limited by ineffective management, a lack of adequate training, disorganized processes, or resistance to change. Therefore, it was considered pertinent to conduct research on the real estate sector in Guayaquil. The objective of this study is to analyze strategies to improve the productivity and financial performance of enterprises in the Guayaquil real estate sector through field research and documentary analysis, in order to propose strategies to optimize the productivity and finances of these enterprises. Fifteen small and medium-sized real estate companies were selected, prioritizing those with higher sales volumes, based on the assumption that they have greater experience in implementing strategies focused on productivity and business performance. The current capabilities of these enterprises were assessed, and their operational processes were examined. This resulted in the need to propose strategies to optimize their productivity and finances, focusing on the following aspects: organizational structure, performance indicators, technological tools, operational processes, contingency plans for unforeseen events and emergencies, strategic and management plans, and improvement plans.

Palabras clave

Estrategia, productividad, finanzas, planificación, organización, capacidades, procesos, operatividad.

Keywords

Strategy, productivity, finance, planning, organization, capabilities, processes, operability.

1. Introducción

En la ciudad de Guayaquil, antes de la pandemia del 2020, según Market watch (2020), en cuanto al número de viviendas disponibles para la venta, había alrededor de 9.000 viviendas y con tendencia creciente, por lo que la oferta era amplia y en la situación actual pasarán cerca de un par de años hasta que se absorba la oferta existente. El aumento de la oferta es de 1,2 millones de m² en 2016 a 1,7 millones de m² en 2019. Esto demuestra que la oferta es alta, el precio promedio del m² en Guayaquil está a la baja, el precio promedio del m² se mantiene estable con un ligero aumento del 0,4% anual. Recordemos que durante el auge petrolero de 2009 a 2014, el valor promedio por m² de fluctuaciones anuales positivas fue del 11% anual.

Con respecto a la demanda, según el mismo sitio web Market watch (2020), la velocidad de las ventas en los últimos años se ha visto afectada por la situación económica del país – elevadas deudas, precios más bajos del petróleo desde 2015, tasa de desempleo, etc.

Con relación a la pandemia del COVID-19, según Sánchez (2022), la paralización de la industria inmobiliaria provocada por este acontecimiento, se refleja en el desempleo. Según el Banco Central del Ecuador (2020), el desempleo a septiembre del mismo año era del 8,59% y el empleo adecuado era del 30,32%. De lo anterior se desprende un evidente impacto negativo en la solvencia de las personas en general.

Según la M.I. Municipalidad de Guayaquil (2023), el director de Planificación Urbana, Proyectos y Ordenamiento Territorial, Luis Alfonso Saltos, presentó en el congreso Plusvalía 2023 la nueva visión para el desarrollo urbano de Guayaquil, los desafíos de la administración del alcalde Aquiles Álvarez, donde destaca la creación de la herramienta básica para planificar el crecimiento urbano de la ciudad. En relación a las oportunidades de desarrollo inmobiliario en la ciudad, señaló que no solo se enfoca en Puerto Santa Ana y Vía la Costa, sino también desde las nuevas áreas de gestión administrativa que intentan crear otros polos de desarrollo en la ciudad. El enfoque del municipio también está en la reactivación económica de este sector, por lo que Saltos enfatizó que hemos dado una vuelta de 180 grados a la concepción y visión con que Guayaquil se ha venido desarrollando.

De manera general, si bien es cierto, se nota un crecimiento en la oferta y demanda de unidades inmobiliarias, la situación económica del país ha afectado a la productividad y rendimiento económico de las pymes del sector inmobiliario, lo que va de la mano con la microeconomía familiar, que también se ve afectada por la misma situación y que se ampliará con el presente estudio.

Según Plusvalía (2025), el mercado inmobiliario en Ecuador refleja las tendencias económicas y políticas del país, así como las preferencias cambiantes de los compradores y los desafíos únicos que enfrentan los inversionistas. Sin embargo, para muchos, puede resultar abrumador debido a la falta de información clara y actualizada sobre las tendencias y oportunidades presentes en el sector. Durante el 2024, el mercado inmobiliario ecuatoriano proyectó un crecimiento económico del 1.9%, las tendencias del sector están marcadas por la tecnología, la sostenibilidad y las cambiantes preferencias demográficas. El sector inmobiliario es altamente competitivo y dinámico, y las pymes enfrentan una serie de desafíos para mantenerse rentables y eficientes. Estos desafíos incluyen la falta de recursos financieros, la necesidad de adaptación a cambios en el mercado y la escasa implementación de nuevas tecnologías. La productividad y el rendimiento en estas empresas suelen verse limitados por una gestión ineficaz, la falta de capacitación adecuada, procesos desorganizados o la resistencia al cambio (Plusvalía, 2025).

Es fundamental que las pymes en el sector inmobiliario implementen estrategias innovadoras que les permitan optimizar sus operaciones, adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y mejorar sus márgenes de rentabilidad. Las estrategias pueden abarcar desde la mejora de procesos operativos internos hasta la implementación de tecnologías avanzadas que permitan una mayor eficiencia. La importancia radica principalmente en la necesidad de que las pymes del sector inmobiliario sean productivas, rentables y eficientes, a fin de que puedan cumplir sus metas y de esta manera contribuyan a cubrir la demanda existente en la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, la situación actual de mencionadas pymes refleja lo contrario, presentando problemas de los cuales no todos pueden ser solucionados. Esta situación afecta directamente a las propias pymes y al consumidor o demandante, quienes optan por conseguir un bien inmueble dentro de la ciudad de Guayaquil.

Por tal razón se consideró pertinente efectuar una investigación en torno a la Industria Inmobiliaria en la ciudad de Guayaquil, para lo cual el presente artículo tiene como objetivo, analizar estrategias para mejorar la productividad y rendimiento financiero de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil, a través de una investigación de campo y exploración documental, a fin de proponer estrategias para optimizar la productividad y finanzas de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil (Plusvalía, 2025).

Con base en lo expuesto, la presente investigación tiene como objetivos: Diagnosticar las capacidades actuales de las pymes del sector inmobiliario de la ciudad de Guayaquil en relación con su nivel de productividad y rendimiento financiero, mediante el análisis detallado de su situación interna y desempeño económico. Asimismo, se verifican los principales procesos operativos desarrollados por estas organizaciones, con el propósito de identificar obstáculos, cuellos de botella y oportunidades de mejora que inciden directamente en la eficiencia productiva y financiera. Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, se busca proponer estrategias orientadas a optimizar la productividad y las finanzas de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil, contribuyendo así a su fortalecimiento, sostenibilidad y competitividad en el mercado.

1.1. Estrategia

Según la Real Academia Española (2026), estrategia es un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento. Esto lo corrobora Gutiérrez Cortés (2023), al definir la estrategia como “conjunto de decisiones sobre procedimientos y recursos planteados para ser utilizados a lo largo de una situación de enseñanza/aprendizaje en consonancia con los objetivos específicos y que posibilitan su finalidad.

Según Etecé (2025), la palabra estrategia proviene del griego *strategía*, que significa ‘arte del jefe de la tropa’ u ‘oficio del general’. Antiguamente, el término se usaba para referirse al conjunto de habilidades que debía manejar un general (técnicas de asedio, desplazamiento de las tropas, distribución del armamento), orientadas a alcanzar un objetivo militar. Hoy en día, se entiende por estrategia un plan general de acción para alcanzar un objetivo.

Según Giani (2024), las estrategias son planificaciones que se llevan a cabo con la finalidad de cumplir un objetivo o de alcanzar una meta. Por ejemplo: Una compañía de alimentos lanzó un nuevo tipo de arroz. Para lograr el objetivo de que más personas lo conozcan, se implementó la estrategia de venderlo a un precio muy bajo.

De acuerdo al Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario de la Universidad de Kansas, la palabra estrategia proviene de la palabra griega que se refiere a “dirección, don de mando”. Como un buen general, las estrategias proveen una dirección global para una iniciativa. Una estrategia es la manera de describir el cómo van a resolver las diferentes situaciones. Es menos específica que un plan de acción (que le dice quién, qué y cuándo); en lugar de eso, trata de contestar, de manera general, a la pregunta ¿Cómo llegaremos ahí desde aquí? (¿Queremos ir en tren, volar o caminar?). Una buena estrategia tomará en cuenta las barreras y recursos que existen (gente, dinero, poder, materiales, etc.). También estará considerando la visión general, misión y objetivos de la iniciativa. A menudo, una iniciativa utilizará muchas estrategias distintas – proporcionando información, incrementando el apoyo, removiendo barreras, previendo recursos, etc.- para conseguir sus metas.

1.2. Estrategia empresarial

Según Rivera (2024), la estrategia empresarial son las acciones y decisiones que una empresa toma para alcanzar sus objetivos. Estas estrategias están relacionadas con la misión, la visión, los valores y los objetivos generales de la organización. Una estrategia de negocio es la guía que seguirá la empresa para lograr sus metas y asegurar su éxito en el mercado. La correcta implementación de estas estrategias asegura que todos los esfuerzos y recursos de la empresa estén alineados y contribuyan efectivamente al logro de sus metas a largo plazo.

Según Alonso (2025), una estrategia empresarial es la pauta que recoge los planes y políticas necesarias para alcanzar las metas que se ha propuesto la organización. Si nos remontamos a los orígenes etimológicos de la palabra “estrategia”, ésta está compuesta por dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Así que, estrategia vendría a ser, en origen, el arte de conducir y guiar ejércitos. Por sus orígenes militares, podemos además decir que la estrategia implica además vencer y superar al competidor con los medios al alcance.

Por eso, uno de los libros más leídos sobre estrategia empresarial es un libro de estrategia militar, “El arte de la Guerra” de Sun Tzu, que fue un general y estratega militar chino. Tal y como, explicó Henry Mintzberg (2020), profesor de Gestión en la Universidad McGill de Canadá, en su libro 5Ps of Strategy, el término estrategia empresarial hace referencia a 5 ideas que pueden explicarse empezando con la letra “p”:

- Plan: guía para enfrentar una situación determinada, curso de acción para la empresa.
- Patrón: maniobra para vencer a un competidor.
- Pauta: Forma de comportamiento de las empresas en el curso de las acciones que emprende.
- Posición: situación de la empresa en el entorno, sector y segmento, de su negocio.
- Perspectiva: Acciones que definirá para el futuro.

Según Ortega (2025), una estrategia empresarial es la combinación de todas las decisiones tomadas y las acciones llevadas a cabo por la empresa para alcanzar los objetivos empresariales y asegurar una posición competitiva en el mercado. Es la columna vertebral de la empresa, ya que es la hoja de ruta que conduce a los objetivos deseados. Cualquier fallo en esta ruta puede hacer que la empresa se pierda entre la multitud de sus competidores. La estrategia empresarial forma parte del plan de negocio, que a su vez forma parte de la gran estructura conceptual denominada modelo de negocio. El modelo de negocio es una estructura conceptual que explica cómo funciona la empresa, cómo gana dinero y cómo pretende alcanzar sus objetivos. El plan de negocio define esos objetivos, y las estrategias empresariales se enfocan en lo que se necesita hacer para alcanzarlos.

Según Kardum Tech (2023), una estrategia empresarial es un plan a largo plazo que establece los objetivos de una empresa y define cómo alcanzará dichos objetivos. Para conseguirlo, se basa en el análisis de las fortalezas y debilidades de la compañía, así como de las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera. Una vez que se han identificado estos factores, se pueden establecer las líneas de acción y los recursos necesarios. La estrategia empresarial es esencial para dirigir y orientar la toma de decisiones de una empresa, con el fin de alcanzar sus metas a largo plazo.

1.3. Productividad de una empresa

Según Ramírez (2022), se puede definir la productividad como la forma de utilizar los factores de producción en la creación de bienes y servicios para ofertar en un mercado, tiene el objetivo de optimizar los recursos utilizados, como recursos humanos, materiales, capital y financieros en el proceso de producción.

Según BBVA (2025), la productividad de una empresa es un indicador clave para determinar la relación entre los recursos utilizados y los productos o servicios generados durante un tiempo determinado. El objetivo de medición de productividad consiste en evaluar la eficiencia de la empresa en cuanto a su uso de recursos. Busca maximizar los resultados con el menor uso de recursos y evaluar la eficiencia en la producción de una organización. En particular, existen dos formas para lograr mejores resultados en la medición de este indicador:

- Fabricar una mayor cantidad de productos con los mismos medios disponibles.
- Producir una cantidad similar, pero con un menor gasto de recursos.

A nivel macroeconómico, la productividad se mide con relación al Producto Interno Bruto (PIB) y las horas trabajadas, mientras que a nivel empresarial se evalúa la eficiencia en el proceso de producción y las ventas netas con relación a las horas laborales. Es esencial medir y evaluar la productividad de la empresa para identificar oportunidades de mejora en los diferentes procesos. Algunos puntos que resaltan su importancia son:

- Optimización de recursos: La productividad permite utilizar de manera eficiente los recursos disponibles, tal como mano de obra, tiempo y capital para lograr los mejores resultados.
- Mejora de la rentabilidad: Una empresa puede generar más productos o servicios con los mismos recursos, lo que conduce a reducción de costos y una mayor rentabilidad.
- Mayor calidad y satisfacción del cliente: Se puede brindar productos y servicios de mayor calidad en menos tiempo, lo que genera mayor satisfacción en los clientes y fortalece su lealtad hacia la empresa.

- Mayor competitividad: Las empresas productivas tienen una ventaja competitiva, ya que pueden ofrecer precios más competitivos, cumplir con plazos de entrega más ajustados y adaptarse a las demandas del mercado.
- Impulso a la innovación: La búsqueda constante de mejorar la productividad promueve la innovación en los procesos y métodos de trabajo.

La productividad no sólo se refiere a la cantidad de producción, sino también a la eficiencia en la utilización de los recursos y la generación de valor agregado para la empresa. Según (Barañano, 2025), para mejorar la productividad de una empresa, recomienda los siguientes pasos:

1. Fijar KPIs y medir.
2. Capacitar a las personas empleadas.
3. Mejorar el registro de jornada.
4. Invertir en tecnología.
5. Adoptar técnicas innovadoras.
6. Mejorar la comunicación.
7. Promover el trabajo en equipo.
8. Evitar las reuniones.
9. Ofrecer flexibilidad.
10. Optimizar y digitalizar los procesos.
11. Delegar correctamente.
12. Implementar metodologías ágiles.

Según Teaganne y Amanda (2025), la productividad empresarial se refiere a la eficacia general de una organización y a la eficiencia con la que los empleados realizan las tareas empresariales. Muchos factores influyen en los índices de productividad empresarial, pero establecer objetivos claros y alcanzables para los miembros del equipo es un buen punto de partida. Para maximizar la productividad, las empresas deben implementar una estrategia que considere factores como el agotamiento laboral, la optimización de los flujos de trabajo, la implementación de inteligencia artificial (IA) y la automatización, y la comunicación abierta entre equipos. Una organización debe encontrar el equilibrio adecuado entre estos y muchos otros factores para lograr una eficiencia óptima y aumentar la productividad.

1.4. Rendimiento financiero de una empresa

Según Banco Azteca (2025), el rendimiento financiero es un indicador clave que mide la eficiencia con la que una empresa o inversor obtiene un retorno sobre su capital invertido en actividades económicas. Esta métrica es fundamental no sólo para evaluar la capacidad de una entidad para generar efectivo y ganancias, sino también para tomar decisiones informadas en relación con la gestión de activos financieros y la implementación de estrategias de inversión a largo plazo.

Un buen rendimiento puede significar la diferencia entre lograr un óptimo futuro financiero y el beneficio neto deseado o incurrir en problemas de liquidez y desempeño financiero insatisfactorio. Un rendimiento financiero óptimo es imprescindible tanto para inversionistas individuales como para instituciones, ya que es un reflejo directo de la rentabilidad financiera de una entidad y proporciona un panorama claro de su salud financiera. Las métricas que se derivan del rendimiento sostienen la capacidad de reinvertir en crecimiento o de distribuir beneficios a través de dividendos (Banco Azteca, 2025).

Además, estos indicadores son observados detalladamente por las instituciones financieras cuando se determinan las condiciones de crédito, y los inversores los utilizan para juzgar la situación financiera y los futuros financieros de posibles inversiones. Existen dos tipos de rendimiento financiero: El rendimiento fijo y el rendimiento variable. El rendimiento fijo es aquel que se genera a partir de una inversión inicial cuyos retornos son predecibles y no cambian con las variaciones del mercado. Normalmente asociados con el ahorro o señales de bajo riesgo financiero, estos típicamente incluyen títulos como bonos, certificados de depósito y algunas formas de seguros de vida (Banco Azteca, 2025).

El activo financiero proporciona al inversor una cantidad determinada de ingresos durante un período establecido, lo que facilita una mejor planeación de presupuesto y regresión de contabilidad (técnica estadística utilizada para modelar la relación entre variables financieras, permitiendo predecir resultados futuros, como ventas o costos, basándose en datos históricos). A diferencia del rendimiento fijo, el rendimiento variable está ligado directamente al rendimiento económico de la inversión realizada y puede fluctuar dependiendo de factores como el desempeño de mercado y la gestión de la empresa en la que se invierte. Incluye ingresos por participación en empresas, como acciones y fondos de inversión, donde el capital y el retorno están más expuestos al comportamiento de ventas y a los vaivenes del financiamiento de capital (Banco Azteca, 2025).

Calcular el rendimiento financiero implica diversas fórmulas y requiere un conjunto de datos

ganancias o el beneficio neto obtenido de la inversión, incluyendo dividendos, intereses y cualquier incremento del valor del activo, entre el capital invertido o activos totales. Se ajustan por período para igualar la comparabilidad y se suelen ponderar por el riesgo asociado para obtener un entendimiento preciso de la rentabilidad económica. La contabilidad y la información financiera suministrada por la entidad son pilares en este proceso, asegurando que el análisis financiero sea riguroso y relevante (Banco Azteca, 2025).

Cabe resaltar que según Serrano (2026), la rentabilidad es la finalidad última de cualquier empresa y de sus accionistas. Sin rentabilidad no existe un proyecto sostenible en el tiempo: es el indicador que acaba condicionando el resto del equilibrio financiero. Cuando la rentabilidad se deteriora, la liquidez desaparece, el endeudamiento aumenta y, de forma progresiva, la solvencia termina viéndose comprometida.

Según Monteremal (2024), trabajar para mejorar el rendimiento financiero de su empresa significa simplemente: Alcanzar sus objetivos en términos de resultados financieros, especialmente de beneficios; haciendo un uso inteligente de los recursos disponibles, ya sean humanos o materiales. Estos objetivos son de diversa índole, pero generalmente giran en torno a:

- la rentabilidad;
- el desarrollo y el crecimiento;
- el aumento del valor de mercado de la empresa.

Según UNIR (2025), la rentabilidad financiera o ROE (Return on equity) es un indicador que se utiliza para evaluar el rendimiento de una empresa y su capacidad de generar utilidades para los accionistas en un determinado período. (1) Cuanto más alto sea el ROE, mayor será el beneficio económico que genera en relación a sus propios recursos e inversiones. La rentabilidad financiera se representa en forma de porcentaje. Para calcularla, utilizamos el beneficio neto (es decir, las ganancias obtenidas luego de restar todos los gastos e impuestos) y lo dividimos entre los fondos propios de la empresa. Luego multiplicamos el resultado por cien para obtener la cifra final.

1.5. Plan de mejoras

Según ANECA (2021), el plan de mejoras constituye un objetivo del proceso de mejora continua, y, por tanto, una de las principales herramientas a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables que, de una u otra forma, tengan relación con la misión de la empresa.

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en la percepción de un mejor servicio. Dicho plan, además de servir de base para la detección de aspectos a mejorar, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos. En este sentido, el plan de mejoras permite:

- Identificar las causas que provocan las desviaciones detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la comunidad empresarial a mejorar el nivel de calidad.

Por otro lado, según ASQ (2025), la mejora continua, a veces llamada mejora permanente, es la mejora constante de productos, servicios o procesos a través de mejoras incrementales y disruptivas. Estos esfuerzos pueden buscar una mejora "incremental" a lo largo del tiempo o una mejora "disruptiva" de una sola vez.

Es de resaltar que según MoreThanDigital Insights (2024), el proceso de 10 pasos para la planificación estratégica de las empresas es un enfoque exhaustivo y organizado para ayudar a los líderes empresariales a conseguir los resultados deseados. Definiendo claramente la visión y la misión de la empresa, analizando la situación actual, estableciendo objetivos y estrategias, y creando planes de acción con plazos y responsabilidades asignadas, las empresas pueden aumentar sus posibilidades de éxito. El seguimiento de los progresos y la realización de ajustes a lo largo del camino son también cruciales para

el éxito de cualquier plan estratégico. Los 10 pasos son:

- 1) Definir una visión
- 2) Definir una misión
- 3) Analizar la situación actual – Evaluación del statu quo
- 4) Establecer metas, objetivos y objetivos claros
- 5) Formalizar las estrategias y las opciones estratégicas
- 6) Crear tácticas y planes de acción concretos
- 7) Asignar y planificar los recursos necesarios
- 8) Asignar responsabilidades claras
- 9) Crear y gestionar los plazos
- 10) Supervisar, revisar y evaluar el progreso

Según el Kaizen Institute (2025), la planificación estratégica es un proceso fundamental para el éxito de cualquier organización, independientemente de su sector o tamaño. Permite definir claramente la dirección que debe tomar la empresa para alcanzar sus objetivos a largo plazo, al tiempo que ofrece flexibilidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Este proceso ayuda a identificar oportunidades, mitigar riesgos y alinear todos los niveles de la organización con la visión y los objetivos definidos. La planificación estratégica es el proceso estructurado de definición de objetivos a largo plazo y las acciones necesarias para alcanzarlos. Implica analizar el entorno interno y externo de la organización, definir una visión clara de futuro con objetivos concretos y crear un plan de acción que guíe la toma de decisiones estratégicas. El proceso incluye desde el estudio de mercado hasta la identificación de las prioridades estratégicas y el seguimiento continuo de los resultados. Se trata de un ciclo continuo que requiere revisiones y ajustes periódicos para garantizar la pertinencia y eficacia de las acciones implementadas.

2. Materiales y método

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, al integrar de manera complementaria métodos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de alcanzar una comprensión más amplia y profunda del fenómeno de estudio. Este enfoque permitió por un lado, analizar de forma objetiva los datos cuantificables relacionados con la influencia de las estrategias aplicadas en las pymes del sector inmobiliario y, por otro, interpretar en profundidad las percepciones, experiencias y prácticas internas de estas organizaciones. La investigación se enmarca en una modalidad de campo, dado que la información será recolectada directamente de las pymes inmobiliarias mediante instrumentos aplicados en su entorno real, sin manipulación de variables, lo que garantiza la observación directa de la realidad objeto de estudio.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio tuvo un carácter descriptivo, ya que se orienta a detallar y caracterizar las principales estrategias implementadas por las pymes del sector inmobiliario, así como su forma de aplicación en la gestión empresarial. Para ello, se emplearán de manera articulada los métodos inductivo y deductivo, lo que permitirá partir del análisis de casos particulares para identificar patrones generales, y posteriormente contrastar estos hallazgos con fundamentos teóricos que faciliten la explicación y comprensión del comportamiento observado en el sector.

La población objeto de estudio está conformada por las pymes del sector inmobiliario registradas en la ciudad, las cuales, de acuerdo con datos de Plusvalía (2025), ascienden a un total de 57 inmobiliarias. A partir de esta población, y considerando las particularidades del sector privado, se determinó una muestra no probabilística seleccionada a criterio del investigador. En este sentido, se eligieron 15 pymes inmobiliarias, priorizando aquellas con mayores niveles de ventas, bajo el supuesto de que presentan una mayor experiencia en la aplicación de estrategias orientadas a la productividad y al rendimiento empresarial.

Para la recolección de la información se utilizaron como técnicas principales la encuesta y la entrevista. Las encuestas serán aplicadas a las pymes seleccionadas con el objetivo de evaluar la percepción que tienen sobre el prestigio de la inmobiliaria, así como el valor asociado a la implementación de estrategias destinadas a mejorar la productividad y el rendimiento organizacional. Complementariamente, se realizaron cinco entrevistas dirigidas a expertos en pymes inmobiliarias y finanzas, con la finalidad de profundizar en la comprensión de los procesos de diseño, establecimiento y aplicación de dichas estrategias, aportando una visión especializada que enriquezca el análisis y fortalezca la validez de los resultados obtenidos.

3. Resultados

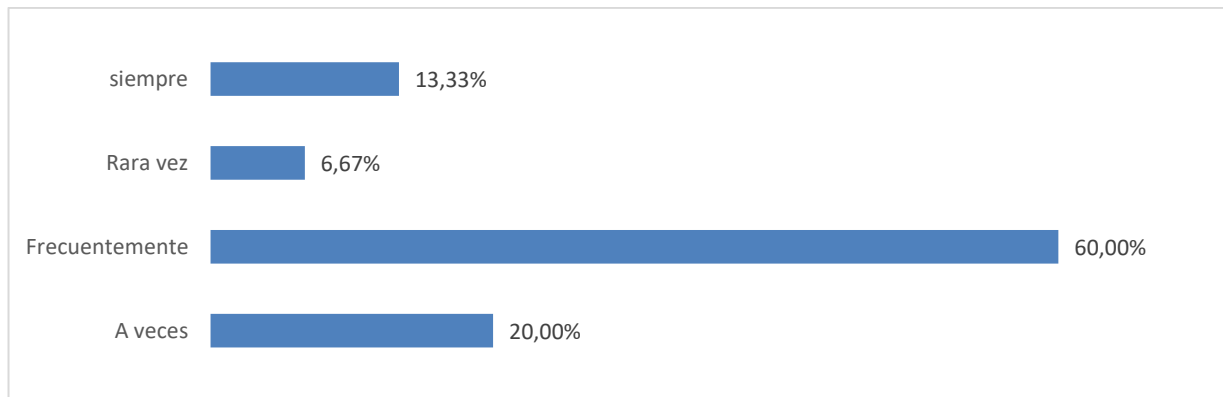
3.1. Análisis de las encuestas

En esta sección se presentará los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a las 15 pymes inmobiliarias de Guayaquil. A través de un análisis descriptivo de los datos recolectados, se identifican tendencias, percepciones y prácticas relacionadas con la productividad y el rendimiento financiero.

Estos resultados constituyen un insumo fundamental para comprender la situación actual del sector y para la formulación de estrategias orientadas a mejorar su desempeño organizacional y económico.

Figura 1

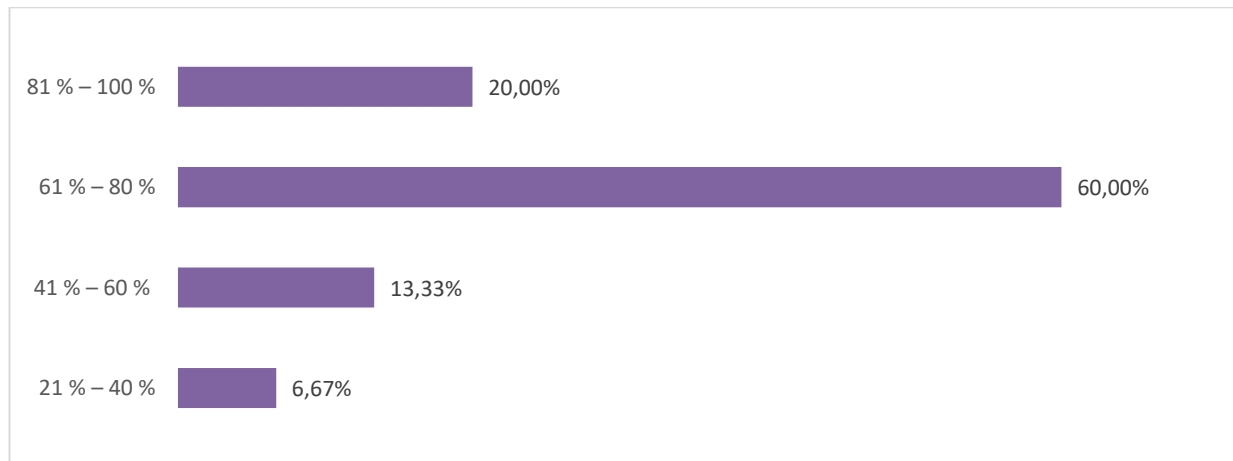
¿Con qué frecuencia se optimizan los procesos operativos actuales de la empresa?



Si bien existe una tendencia favorable hacia la optimización de procesos, los datos sugieren que esta práctica no se encuentra plenamente institucionalizada dentro de la empresa. La baja proporción de respuestas en la categoría siempre revela la necesidad de fortalecer políticas sistemáticas de mejora continua para garantizar una optimización constante y sostenida.

Figura 2

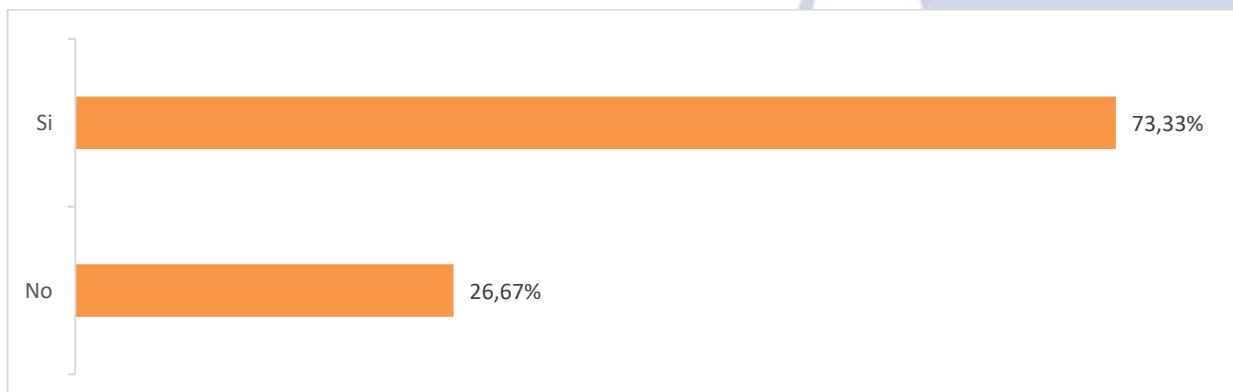
¿Qué porcentaje de tiempo emplea en tareas administrativas o repetitivas?



La figura indica que el alto porcentaje de tiempo dedicado a tareas administrativas o repetitivas limita la eficiencia operativa y reduce el enfoque en actividades estratégicas, evidenciando la necesidad de automatización y optimización de procesos.

Figura 3

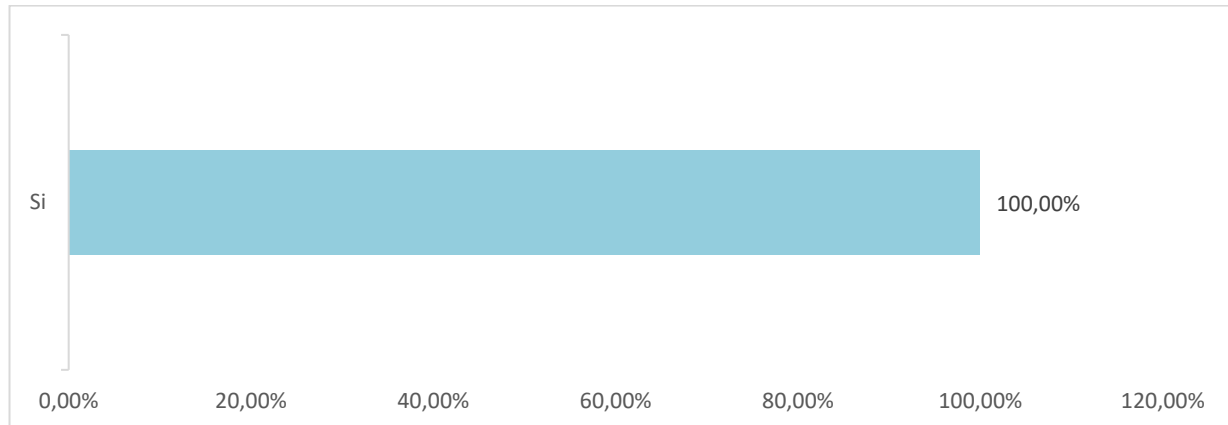
¿Conoce los indicadores clave de rentabilidad de su área/empresa



que no domina representa un riesgo para la toma de decisiones financieras eficientes.

Figura 4

¿Se realiza un seguimiento continuo de los costos y gastos?



El resultado evidencia que la empresa cuenta con un control financiero plenamente implementado, en el que el seguimiento de los costos y gastos se realiza de manera continua y sistemática.

Figura 5

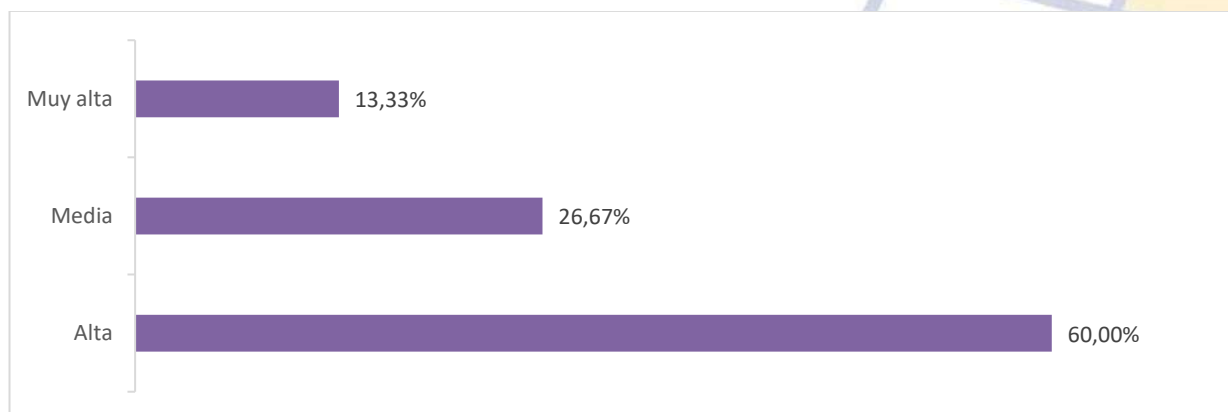
¿Qué oportunidades de ahorro de costos o inversión considera prioritarias?



La figura evidencia que los mayores porcentajes se concentran en áreas estratégicas de inversión y optimización, mientras que otras alternativas presentan menor prioridad. Las prioridades de ahorro e inversión están orientadas a mejorar la eficiencia y sostenibilidad financiera, aunque requieren una planificación estructurada para maximizar su impacto.

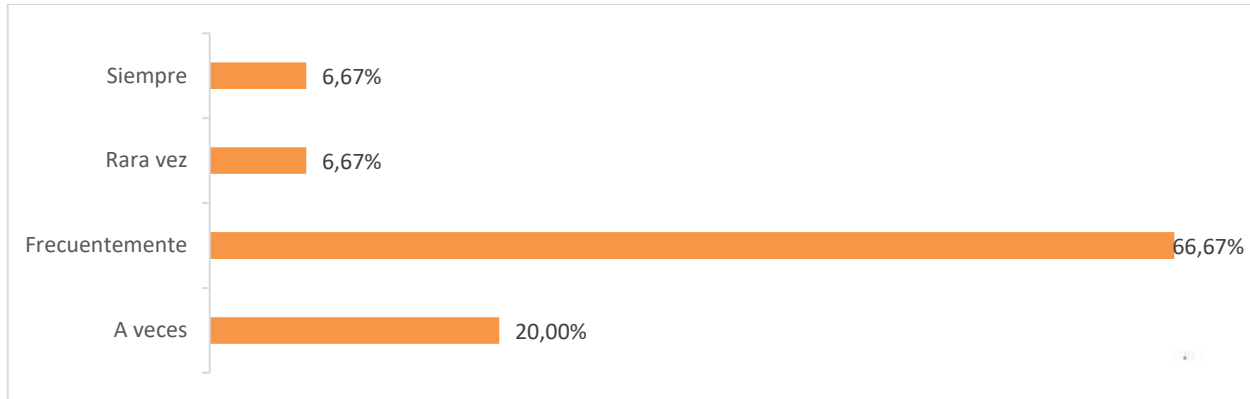
Figura 6

¿Cómo evalúa la rentabilidad de nuevos proyectos o productos?



La evaluación de la rentabilidad de nuevos proyectos o productos se realiza mayoritariamente en un nivel alto, sin embargo, el bajo porcentaje en la categoría muy alta evidencia la necesidad de fortalecer y estandarizar el uso de herramientas financieras más rigurosas para optimizar la toma de decisiones y reducir riesgos.

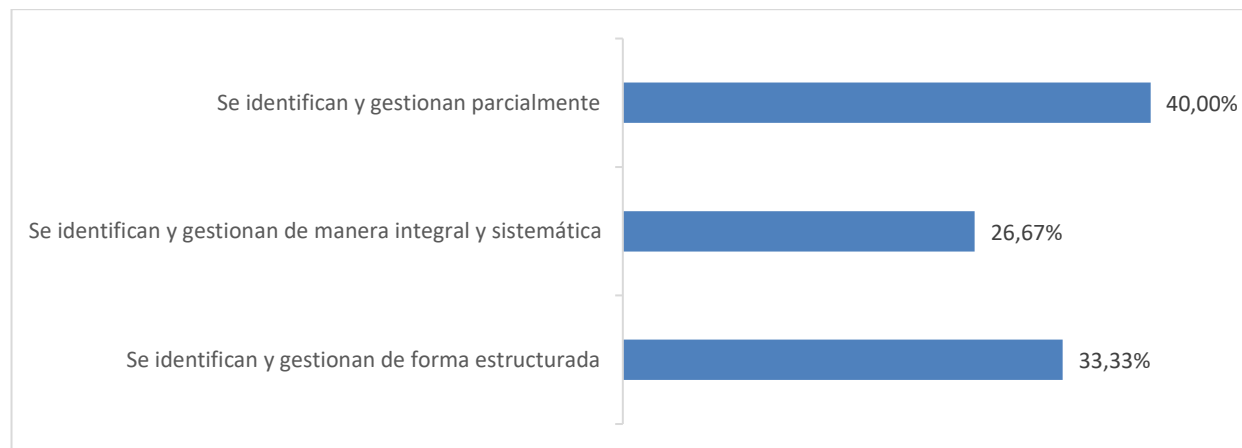
¿Se evalúa el rendimiento del recurso humano de forma regular y permanente?



La figura muestra que la mayoría señala que la evaluación se realiza ocasionalmente, mientras que un porcentaje menor indica una evaluación constante y sistemática. Lo que limita la mejora continua y su desarrollo.

Figura 8

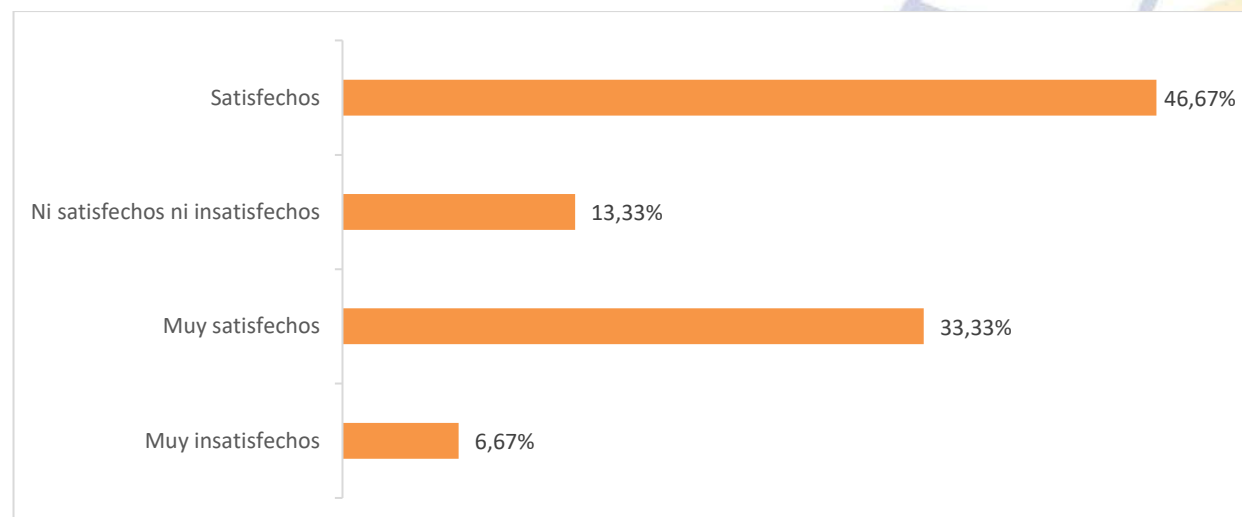
¿Cómo se identifican y gestionan los riesgos financieros?



Los porcentajes reflejan que la gestión de riesgos financieros se realiza principalmente de forma reactiva, con menor uso de herramientas preventivas.

Figura 9

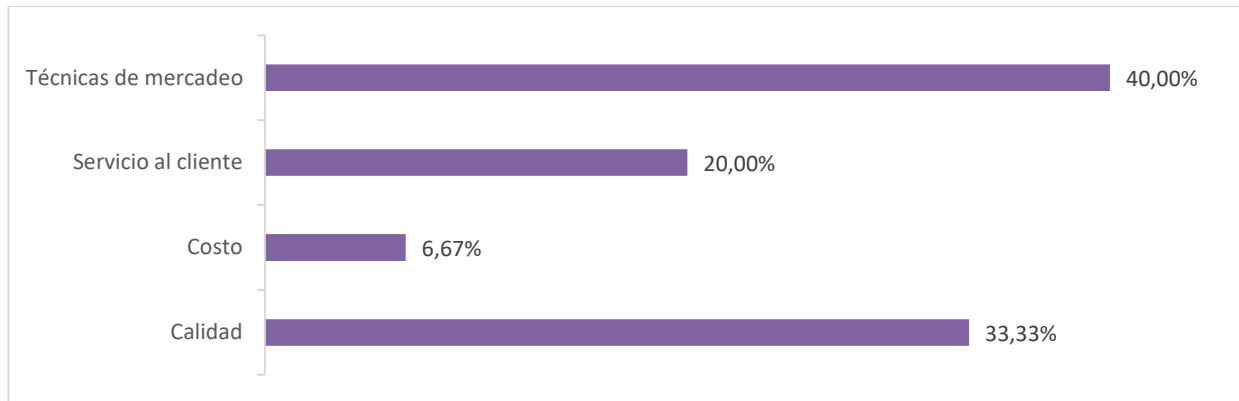
¿Qué tan satisfechos considera están sus clientes con sus servicios?



La Figura nos indica que la satisfacción del cliente es mayoritariamente positiva, pero no homogénea, lo que sugiere inconsistencias en la calidad del servicio.

Figura 10

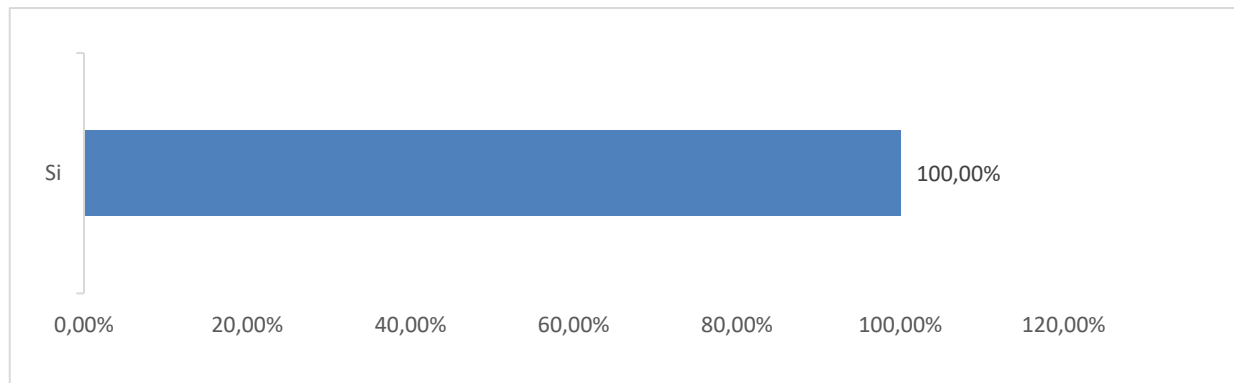
¿Qué factores pueden mejorarse para optimizar la productividad y finanzas de la empresa?



Los resultados evidencian que el principal factor a mejorar para optimizar la productividad y las finanzas es el mercadeo mientras que el costo presenta menor relevancia. Esto indica que la empresa prioriza estrategias orientadas al mercadeo y a la generación de valor por encima de la reducción de costos.

Figura 11

¿Cuenta con las herramientas y recursos tecnológicos necesarios para su trabajo diario?



Los resultados evidencian que los encuestados si disponen de las herramientas y recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales diarias.

3.2. Análisis de las entrevistas

La presente sección se orienta al análisis de la información obtenida mediante las entrevistas realizadas a expertos de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil. A través de un enfoque cualitativo, se examinan las percepciones, experiencias y opiniones de los entrevistados en relación con la productividad y el rendimiento financiero. Este análisis permite complementar los resultados de las encuestas, profundizar en los factores que influyen en el desempeño empresarial y aporta una comprensión más integral para la formulación de estrategias de mejora en el sector.

1. ¿Cómo es la estructura organizacional de su empresa?	
Entrevistado 1	La empresa cuenta con una estructura organizacional funcional, liderada por la Gerencia General, que coordina las áreas administrativa financiera, comercial y operativa. Al ser una pyme, algunas funciones se concentran, pero existen responsabilidades claramente definidas para asegurar el control y la eficiencia en la gestión inmobiliaria.
Entrevistado 2	La empresa cuenta con una estructura organizacional jerárquica y funcional, conformada por la gerencia general, áreas administrativas, financiera, comercial y operativa. Cada departamento tiene funciones definidas, lo que permite una adecuada coordinación, control y toma de decisiones eficientes.
Entrevistado 3	La estructura organizacional es pequeña, no cuenta con departamentos para cada área.
Entrevistado 4	Se encuentra conformada por representante legal, presidente y socios.
Entrevistado 5	Es una empresa en crecimiento, aún no contamos con departamentos de control

Análisis: Se estima que la mayoría de las empresas poseen una estructura organizacional aceptable, lo que les permite trabajar de manera ordenada y funcional. Sin embargo, las que no cuentan con este tipo de estructura, demuestran que pueden funcionar sin problemas.

2 ¿Qué indicadores emplea para medir la productividad y rendimiento financiero de la empresa?	
Entrevistado 1	La empresa utiliza indicadores como ventas mensuales, rentabilidad por proyecto, flujo de caja, costos operativos, rotación de inmuebles, cumplimiento de metas comerciales y retorno de inversión (ROI) en cada desarrollo o proyecto inmobiliario.
Entrevistado 2	Se utilizan indicadores como volumen de ventas, tasa de cierre de negocios, cumplimiento de metas comerciales, margen de rentabilidad, flujo de caja, rotación de inventario inmobiliario y nivel de recuperación de cartera.
Entrevistado 3	Producción total por el número de empleados.
Entrevistado 4	Se mide en base a los resultados que se obtienen de las interacciones y las efectividades que se tiene en base a las visitas realizadas en las propiedades y los resultados obtenidos.
Entrevistado 5	Se distribuyen las tareas por las personas a cargo de acuerdo a un plan de trabajo.

Análisis: Las empresas utilizan indicadores diversos para medir la productividad y el rendimiento financiero, los cuales varían según el nivel de formalidad y gestión de cada organización.

3- ¿Cómo evitan que el impacto de la situación económica nacional afecte al rendimiento financiero de la empresa?	
Entrevistado 1	Se aplica una estrategia de diversificación de proyectos, control riguroso de costos, planificación financiera preventiva y análisis del mercado antes de iniciar nuevas inversiones, lo que permite minimizar riesgos derivados de la situación económica nacional.
Entrevistado 2	La empresa diversifica su portafolio de productos, mantiene alianzas con entidades financieras, realiza análisis crediticios previos a los clientes y ajusta estrategias comerciales de acuerdo con el comportamiento del mercado.
Entrevistado 3	Se evalúa constantemente conseguir un buen precio de materia bruta a fin de no subir el costo de venta
Entrevistado 4	Se evitan gastos innecesarios, se analiza la efectividad de las plataformas inmobiliarias necesarias y el presupuesto estimado es suficiente para las actividades planificadas
Entrevistado 5	Se realizan proyecciones periódicas de ingresos y gastos, ajustando presupuestos según el comportamiento del mercado y escenarios económicos.

Análisis: Las empresas enfrentan el impacto de la situación económica nacional mediante estrategias principalmente preventivas y de ajuste financiero. La mayoría coincide en la importancia de la planificación, el control de costos y el análisis constante del mercado como mecanismos claves para proteger el rendimiento financiero.

4¿Cómo se gestionan los costos y gastos para asegurar la rentabilidad?	
Entrevistado 1	Se trabaja con presupuestos por proyecto, control mensual de gastos, evaluación constante de proveedores y seguimiento de la ejecución financiera. Además, se priorizan gastos que generen valor y se optimizan recursos para mantener la rentabilidad.
Entrevistado 2	Se realiza un control periódico de costos y gastos operativos, priorizando inversiones estratégicas, optimizando recursos
Entrevistado 3	Costos: relacionados directamente con producir o vender (materiales, comisiones, mano de obra directa, publicidad específica). Gastos: administrativos y de soporte (oficina, sueldos administrativos, servicios, contabilidad, etc.).
Entrevistado 4	Se gestionan aún en forma básica, no se establece aun un sistema contable en la que se analice de manera automatizada cada costo y gasto

Entrevistado 5	Planificación financiera y presupuestaria
----------------	---

Análisis: La gestión de costos y gastos en las empresas se orienta principalmente al control presupuestario y a la optimización de recursos como mecanismos para asegurar la rentabilidad.

5 ¿Poseen las herramientas tecnológicas adecuadas para controlar gastos y obtener información financiera rápida?	
Entrevistado 1	Sí, se utiliza herramientas digitales y sistemas contables que permiten llevar un control adecuado de ingresos, gastos, cuentas por cobrar y reportes financieros, facilitando la toma de decisiones oportunas.
Entrevistado 2	Sí, la empresa utiliza sistemas contables, plataformas de gestión comercial, herramientas digitales y reportes financieros en tiempo real.
Entrevistado 3	No se cuentan con las herramientas necesarias, manejamos por cuadros de Excel
Entrevistado 4	Aún no
Entrevistado 5	aún no tenemos sistemas, se maneja manualmente con cuadros de Excel

Análisis: Se evidencia una brecha significativa en el uso de herramientas tecnológicas y sistemas contables entre las empresas entrevistadas, sin embargo, la mayoría de las empresas aun no dispone de sistemas tecnológicos formales y realiza la gestión financiera de manera manual o básica principalmente mediante hojas de cálculo Excel.

6 ¿Cuáles son los procesos operativos establecidos para el funcionamiento de la empresa?	
Entrevistado 1	Los procesos operativos incluyen la identificación y evaluación de terrenos o inmuebles, análisis de factibilidad, gestión legal y documental, desarrollo del proyecto, comercialización y seguimiento postventa, con responsables definidos en cada etapa.
Entrevistado 2	Los procesos incluyen captación de clientes, asesoría personalizada, análisis financiero del cliente, gestión de reservas, seguimiento de créditos hipotecarios, firma de contratos y servicio postventa.
Entrevistado 3	Procedimientos escritos (paso a paso) Responsable asignado Indicadores para medir desempeño Herramientas y sistemas de apoyo
Entrevistado 4	Bueno, procesos establecidos aún están en revisión, debido al tiempo que tiene establecida la empresa.
Entrevistado 5	Control de ingresos, egresos y presupuestos

Análisis: Los procesos operativos varían desde esquemas claramente definidos hasta estructuras en procesos de revisión. Algunas empresas cuentan con procedimientos documentados y responsables asignados, mientras que otras aún se encuentran en etapas de organización interna.

7 ¿Cuál es el plan establecido dentro de los procesos para manejar imprevistos y emergencias?	
Entrevistado 1	Si se cuenta con un plan de contingencia, que contempla reservas financieras, reprogramación de actividades, revisión de contratos y protocolos internos para afrontar retrasos, imprevistos legales o variaciones en la demanda.
Entrevistado 2	La empresa cuenta con protocolos de contingencia.
Entrevistado 3	Lista de posibles imprevistos: fallas técnicas, cortes de energía, incendios, desastres naturales, fraudes, caídas de sistemas, ausencias críticas, crisis con clientes, etc. Clasificarlos por probabilidad e impacto. Definir qué procesos son críticos (los que no pueden detenerse).
Entrevistado 4	Se establecen aún de manera empírica debido al tiempo que tiene la empresa, no se tiene aún los procesos levantados en un manual.
Entrevistado 5	Existen procedimientos claros para cada tipo de imprevisto (fallas operativas, retrasos financieros, emergencias laborales, interrupciones de servicio), con pasos a seguir y responsables asignados.

Análisis: Se observa que algunas empresas cuentan con planes de contingencia estructurados, mientras que otras gestionan los imprevistos de forma empírica. La identificación de riesgos y la asignación de responsabilidades no es uniforme entre los entrevistados.

8 ¿La empresa invierte en capacitación para desarrollar habilidades clave? ¿Cómo lo hace y cómo determina en qué capacitar al recurso humano?	
Entrevistado 1	Sí. La empresa invierte en capacitaciones enfocadas en ventas inmobiliarias, atención al cliente, normativa legal y uso de herramientas tecnológicas. Las necesidades de capacitación se determinan mediante evaluaciones de desempeño y resultados por área.
Entrevistado 2	Sí, la empresa invierte en capacitaciones continuas en ventas, atención al cliente, normativas legales y productos financieros
Entrevistado 3	Sí. La empresa mantiene un programa permanente de capacitación, con presupuesto anual asignado, orientado a fortalecer las competencias técnicas, comerciales y de gestión del personal, alineadas con los objetivos estratégicos
Entrevistado 4	Si por su puesto, se realizan capacitaciones con personal profesional en base a las necesidades del medio, además de, actualización de conocimientos.
Entrevistado 5	Capacitaciones internas Talleres impartidos por personal con experiencia en la empresa.

Análisis: La mayoría de las empresas reconoce la importancia de la capacitación continua para el desarrollo de habilidades clave. Sin embargo, los métodos de planificación y evaluación de estas capacitaciones varían en nivel de formalidad y alcance.

9 ¿Cómo se manejan el estrés y el agotamiento del recurso humano para mantener la productividad?	
Entrevistado 1	Se promueve una comunicación abierta, una adecuada distribución de tareas, metas alcanzables y un ambiente laboral colaborativo, lo que ayuda a reducir el estrés y mantener la motivación del equipo.
Entrevistado 2	Se promueve un ambiente laboral saludable, con metas realistas, incentivos por cumplimiento, acompañamiento constante, trabajo en equipo y equilibrio entre la vida laboral y personal.
Entrevistado 3	Carga laboral equilibrada y distribución justa de tareas. Metas realistas, con tiempos y recursos definidos. Claridad de roles y responsabilidades. Pausas activas y descansos programados. Rotación de tareas para evitar sobrecarga repetitiva.
Entrevistado 4	El estrés se intenta manejar con momentos de relajación, se intenta no llegar hasta puntos no tolerables, el trabajo permite tomar su tiempo para poder afrontar estos momentos.
Entrevistado 5	Horarios flexibles y organización del tiempo

Análisis: Las empresas aplican diversas prácticas para reducir el estrés tales como distribución equitativa de tareas, horarios flexibles y comunicación abierta. Estas acciones buscan mantener un ambiente laboral saludable y productivo.

10 ¿Poseen alguna planificación estratégica como empresa? ¿existe un plan de mejoras?	
Entrevistado 1	Sí. se trabaja con una planificación estratégica anual, que define objetivos financieros, comerciales y operativos, además de un plan de mejora continua orientado a optimizar procesos y resultados.
Entrevistado 2	Sí, la empresa cuenta con una planificación estratégica anual que incluye objetivos comerciales, financieros y operativos, así como un plan de mejoras basado en resultados
Entrevistado 3	Esta planificación se revisa al menos una vez al año, para evaluar avances, ajustar

Entrevistado 4	Aun no
Entrevistado 5	Sí, la empresa cuenta con una planificación estratégica formal que orienta sus decisiones y asegura un crecimiento ordenado.

Análisis: Algunas empresas cuentan con planes estratégicos formales y procesos de evaluación periódica, mientras que otras aún no han desarrollado este tipo de planificación, lo que limita su capacidad de crecimiento ordenado.

11 ¿Qué sistema de gestión poseen para respaldar las estrategias empresariales?	
Entrevistado 1	La empresa cuenta con un sistema de gestión administrativa y financiera, apoyado por indicadores de desempeño y controles internos que respaldan la ejecución de las estrategias empresariales.
Entrevistado 2	La empresa utiliza sistemas de gestión administrativa, financiera y comercial
Entrevistado 3	La empresa cuenta con un Sistema de Gestión Integral, diseñado para asegurar que las estrategias se ejecuten de manera ordenada, medible y sostenible. Este sistema integra procesos, políticas, indicadores y herramientas que permiten: Planificar, ejecutar, medir, y mejorar continuamente la gestión empresarial.
Entrevistado 4	Aún no se tiene
Entrevistado 5	Sistema de gestión comercial (CRM) Registro y seguimiento de clientes, prospectos y oportunidades de venta.

Análisis: Los sistemas de gestión varían desde enfoques integrales hasta la ausencia total de estructuras formales. Las empresas con sistemas definidos logran mayor coherencia entre sus estrategias y operaciones.

12 ¿Qué estrategias implementaría para mejorar la productividad y finanzas de la empresa?	
Entrevistado 1	Fortalecer la digitalización de procesos, optimizar la gestión comercial, mejorar el análisis financiero previo a cada proyecto y ampliar los canales de comercialización para incrementar la productividad y rentabilidad.
Entrevistado 2	Se fortalecerían las estrategias digitales, automatización de procesos, fidelización de clientes, mejora en el seguimiento comercial y capacitación constante del equipo de ventas.
Entrevistado 3	Establecer indicadores claros para ventas, servicio, productividad y finanzas. Tableros mensuales para seguimiento. Reuniones cortas de análisis y toma de decisiones.
Entrevistado 4	Se están levantando los procesos de manera más efectiva para proceder con esto.
Entrevistado 5	Fortalecimiento del área comercial Definir metas claras de ventas y conversión

Análisis: Las estrategias propuestas se centran principalmente en la digitalización, automatización de procesos y fortalecimiento del área comercial. Estas acciones buscan incrementar la eficiencia y competitividad empresarial.

13 ¿Qué riesgos financieros enfrenta la empresa y cómo se mitigan?	
Entrevistado 1	Los principales riesgos son la variación del mercado, problemas de liquidez y retrasos en ventas. Estos se mitigan mediante planificación financiera, control de cartera, evaluación de proyectos y diversificación de ingresos.
Entrevistado 2	Los principales riesgos incluyen morosidad, desaceleración del mercado y cambios en políticas crediticias.
Entrevistado 3	La empresa identifica varios riesgos financieros que pueden afectar liquidez, rentabilidad y estabilidad. Para gestionarlos, aplica controles y políticas preventivas.
Entrevistado 4	Aún no se tienen como tal los riesgos establecidos, sin embargo, nuestra principal amenaza es el pago de las comisiones por parte de los clientes, debido a la cultura

Entrevistado 5	Riesgo económico y de mercado Cambios en la economía nacional que afecten la demanda. Mitigación: Flexibilidad en estrategias comerciales y precios. Monitoreo constante del entorno económico. Ajustes oportunos en planificación y presupuesto.
----------------	---

Análisis: Los riesgos financieros identificados incluyen problemas de liquidez, variaciones del mercado y morosidad. Las estrategias de mitigación se basan en planificación, control y monitoreo constante del entorno económico.

14. ¿Qué innovaciones consideraría implementar para que la empresa sea más competitiva?	
Entrevistado 1	Si considera implementar herramientas digitales avanzadas, marketing inmobiliario digital, automatización de procesos administrativos y el uso de recorridos virtuales para mejorar la experiencia del cliente.
Entrevistado 2	Se consideraría implementar herramientas de inteligencia comercial, marketing digital avanzado, visitas virtuales, análisis de datos para toma de decisiones y mejoras en la experiencia del cliente.
Entrevistado 3	Implementar CRM para seguimiento de clientes y ventas. Automatizar recordatorios, cotizaciones, facturación y reportes. Formularios y contratos digitales para reducir tiempos y errores. Uso de firmas electrónicas y archivado digital.
Entrevistado 4	Se están estableciendo el marketing estratégico para así ser más competitivos en el mercado.
Entrevistado 5	Innovación tecnológica Digitalización y automatización de procesos administrativos, financieros y comerciales para reducir tiempos y errores. Implementación o mejora de sistemas ERP y CRM, integrando información en tiempo real. Uso de herramientas de análisis de datos para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

Análisis: Las innovaciones propuestas se enfocan en la digitalización, automatización y uso de herramientas tecnológicas avanzadas. Estas iniciativas buscan mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia interna.

4. Conclusiones y discusión

4.1. Discusión

Para la discusión se realizó la comparación de los resultados del presente estudio con el de seis autores, enfocando esta discusión en estrategias para mejorar la productividad y rendimiento financiero de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil:

En el presente estudio, los riesgos financieros identificados incluyen problemas de liquidez, variaciones del mercado y morosidad. Similar situación menciona Sánchez (2022), donde detallan que las empresas de construcción presentaron problemas de liquidez, debido a la menor cantidad de gasto y consumo de los habitantes, claro está que este último estudio se realizó dentro del marco de los efectos del COVID 19 en el sector de la construcción.

Los resultados del presente estudio evidencian que el principal factor a mejorar para optimizar la productividad y las finanzas es el mercadeo (40%) mientras que el costo presenta menor relevancia (6.67%). Por otro lado, según Casa Vivanco (2016), han comprobado que, con solo implementar el uso de las herramientas de planificación y control de la filosofía Lean Construction en la obra, se incrementó el trabajo productivo (TP) hasta el orden del 40.9% promedio.

En este trabajo se demuestra que, la evaluación de la rentabilidad de nuevos proyectos o productos se realiza mayoritariamente en un nivel alto, sin embargo, el bajo porcentaje en la categoría muy alta evidencia la necesidad de fortalecer y estandarizar el uso de herramientas financieras más rigurosas para optimizar la toma de decisiones y reducir riesgos. Según Peñaherrera (2022), conocer la influencia de las variables en la rentabilidad de proyectos inmobiliarios implica considerar aspectos como la demanda, el precio, la ubicación, los materiales, el área, aspectos enlazados de forma directa a la

viabilidad técnica, viabilidad legal, viabilidad de programación y viabilidad operativa factores que se deben adaptar y cumplir en un proyecto inmobiliario.

Asimismo, en este análisis se demuestra que, las empresas enfrentan el impacto de la situación económica nacional mediante estrategias principalmente preventivas y de ajuste financiero. Esto lo corrobora un estudio similar realizado en Colombia, donde según Ruiz Henao (2023), el sector inmobiliario presenta comportamientos positivos en términos de rentabilidad y muestra una capacidad de recuperación rápida además de crecer proporcionalmente al crecimiento económico del país.

Se determinó que los sistemas de gestión de algunas empresas varían desde enfoques integrales hasta la ausencia total de estructuras formales. En este punto, es necesario considerar lo que menciona Rojas Jaramillo (2024), en el sentido que la implementación de mejoras en la gestión de proyectos de edificios multifamiliares, basada en los fundamentos de la guía PMBOK, demostró ser efectiva para incrementar la rentabilidad económica en la primera etapa del ciclo de vida del proyecto.

Asimismo, se verificó que algunas empresas cuentan con planes estratégicos formales y procesos de evaluación periódica, mientras que otras aún no han desarrollado este tipo de planificación, lo que limita su capacidad de crecimiento ordenado. Según Canales Laguna (2016), resalta la importancia y propone un plan estratégico que permita a la empresa reducir la concentración de ingresos en servicios de alquiler, mediante el incremento de ventas en asesoría, actividad de menor representación pero que brinda márgenes altos.

4.2. Conclusiones

En cuanto al primer objetivo específico dirigido a diagnosticar las capacidades actuales de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil con relación a la productividad y rendimiento financiero, de acuerdo a las entrevistas y encuestas, se pudo constatar puntos débiles en las capacidades de las empresas, como son: la estructura organizacional, indicadores de gestión, el impacto de la situación económica nacional, manejo de imprevistos de forma empírica, falta de planificación y sistemas de gestión, problemas de liquidez, alto porcentaje de tiempo dedicado a tareas administrativas, gestión de riesgos financieros de manera reactiva e inconsistencias en la calidad del servicio. De esta manera, se cumplió con el objetivo de verificar las capacidades de las pymes, determinando los aspectos en los cuales presentan deficiencias.

Con respecto al segundo objetivo, que consiste en examinar los principales procesos operativos de las pymes del sector inmobiliario para identificar obstáculos, cuellos de botella y oportunidades de mejora en la productividad, se pudo determinar que los procesos operativos varían desde esquemas claramente definidos hasta estructuras en procesos de revisión. Algunas empresas cuentan con procedimientos documentados y responsables asignados, mientras que otras aún se encuentran en etapas de organización interna. Por otro lado, si bien existe una tendencia favorable hacia la optimización de procesos, los datos sugieren que esta práctica no se encuentra plenamente institucionalizada dentro de la empresa. La baja proporción de respuestas en la categoría siempre revela la necesidad de fortalecer políticas sistemáticas de mejora continua para garantizar una optimización constante y sostenida de los procesos operativos. Por lo tanto, se cumplió con el objetivo de identificar las deficiencias en los procesos operativos y oportunidades de mejora en la productividad, como son, estrategias orientadas al mercadeo y a la generación de valor por encima de la reducción de costos.

En relación al tercer objetivo, enfocado en proponer estrategias para optimizar la productividad y finanzas de las pymes se proponen las siguientes estrategias:

- Implementar una estructura organizacional óptima y funcional priorizando el sector de mercadeo, operativo y financiero.
- Mantener los indicadores de gestión y revisar de manera semestral su aporte a la gestión de la producción y gestión financiera.
- Implementar y actualizar herramientas tecnológicas para el control de seguimiento de costos y gastos.
- Mantener actualizados los procesos operativos, planes de contingencia para imprevistos y emergencias.
- Desarrollar y actualizar el plan estratégico y de gestión que involucre el recurso material, humano (capacitación y entrenamiento permanente) y de innovación tecnológica en la parte operativa y financiera.
- Implementar un plan de mejoras de manera anual en la gestión de cada proyecto inmobiliario, a fin de reducir los costos y riesgos.

5. Bibliografía

Alonso, María. 2025. ASANA. *Estrategia empresarial: qué es y cómo planificarla.* [En línea] 29 de diciembre de 2025. <https://asana.com/es/resources/enterprise-strategy>.

ANECA. 2021. Universidad de la Rioja. [En línea] 2021.

<https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf>.

ASQ. 2025. ASQ. [En línea] 2025. <https://asq.org/quality-resources/continuous-improvement#:~:text=Continuous%20improvement%2C%20sometimes%20called%20continual,breakthrough%22%20improvement%20all%20at%20once..>

Banco Azteca. 2025. Banco Azteca. *Rendimiento Financiero.* [En línea] 2025.

<https://www.bancoazteca.com.mx/edu-fin/tus-finanzas/finanzas-personales/inversion/rendimiento-financiero.html>.

Barañano, Estibaliz. 2025. Grupo Castilla. [En línea] 03 de enero de 2025.

<https://www.grupocastilla.es/mejorar-productividad-empresa/>.

BBVA. 2025. BBVA educación financiera. *¿Qué es la productividad en una empresa y su importancia?* [En línea] 2025. <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/credito-pyme/cuenta-pyme-que-es-la-productividad-en-una-empresa.html>.

Canales Laguna, Cindy y Sponza Botetano, Fiorella. 2016. *ESTRATEGIA CORPORATIVA DE INVERSIONES INMOBILIARIAS S.A.* 2016.

Casa Vivanco, Yoel Matías, Tito Paz, Lizhen Sidney y Vargas Cjuiro, Rubén. 2016. *Plan de negocio inmobiliario y gestión de la productividad residencial los incas.* Cusco, Perú : s.n., junio de 2016.

Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario de la Universidad de Kansas. Caja de herramientas comunitarias. [En línea] <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/develop-estrategias/principal>.

Equipo editorial, Etecé. 2025. Estrategia. Enciclopedia Concepto. [En línea] 12 de septiembre de 2025. <https://concepto.de/estrategia/>.

Giani, Carla. 2024. Estrategias. Enciclopedia de Ejemplos. [En línea] 24 de octubre de 2024. <https://www.ejemplos.co/estrategias/>.

Gutiérrez Cortés, Diana Patricia y Martínez Geijo, Pedro. 2023. Estrategias didácticas. Algunas puntualizaciones. [En línea] 12 de abril de 2023. <https://pmgeijo.com/estrategias-didacticas-algunas-puntualizaciones/>.

Kaizen Institute. 2025. *Planificación estratégica: guía para crear planes de negocio eficaces.*

[En línea] <https://kaizen.com/es/insights-es/planificacion-estrategica-negocios-eficaces/#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20se%20refiere,un%20roadmap%20detallado%20para%20alcanzarlos..>

Kardum Tech S.L. 2023. Centro Europeo de Empresas e Innovación de Valencia . *Estrategia empresarial: definición, importancia y tipos.* [En línea] 19 de junio de 2023.

<https://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?op=8&n=29816>.

M.I. Municipalidad de Guayaquil. 2023. M.I. Municipalidad de Guayaquil. [En línea] 08 de septiembre de 2023. <https://guayaquil.gob.ec/municipio-guayaquil-impulsa-reactivacion-economica-sector-inmobiliario/>.

Market watch. 2020. Comportamiento del sector inmobiliario. [En línea] 2020.

<https://marketwatch.com.ec/comportamiento-del-sector-inmobiliario/>.

Montéréal, Jennifer. 2024. Appvizer. *Entre el análisis y la acción, ¿cómo puede mantener el rendimiento financiero de su empresa?* [En línea] 23 de octubre de 2024.

<https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/informes-financieros/resultados-financieros>.

MoreThanDigital Insights. 2024. MoreThanDigital. [En línea] 28 de marzo de 2024. <https://morethandigital.info/es/7-elementos-para-construir-una-estrategia-exitosa/>.

Ortega, Cristina. 2025. QuestionPro. *Estrategia empresarial: Qué es, importancia y cómo definirla.* [En línea] <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategia-empresarial/>.

Peñaherrera Araque, José Nicolás. 2022. *ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD EN PROYECTOS INMOBILIARIOS, CASO LA QUINTA PARK.* Ambato, Ecuador : s.n., marzo de 2022.

Plusvalía. 2025. Realidad del mercado inmobiliario ecuatoriano. [En línea] 01 de septiembre de 2025. <https://www.plusvalia.com/blog/realidad-del-mercado-inmobiliario-ecuatoriano/#:~:text=Tendencias%20de%20precios%20y%20demanda,y%20las%20cambiante s%20preferencias%20demogr%C3%A1ficas..>

Ramírez, Magaña, Ojeda. 2022. Scielo. [En línea] 11 de noviembre de 2022.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000200189#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20productividad%3F,en%20el%20proceso%20de%20producci%C3%B3n..

Real Academia Española. 2026. Diccionario de la Lengua Española. [En línea] 2026. <https://dle.rae.es/estrategia>.

Rivera, Igor. 2024. EGADE Insights. [En línea] 27 de febrero de 2024. <https://blog.egade.tec.mx/estrategia-empresarial-para-el-exito>.

Rojas Jaramillo, Guido Samy y Fernandez Pando, Cesar Eladio Junior. 2024. *Gestión de proyectos para incrementar la rentabilidad económica en edificios multifamiliares*. Lima, Perú : s.n., 2024.

Ruiz Henao, Jenifer y Vásquez Sarrazola, Jesús. 2023. *ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL SECTOR INMOBILIARIO*. Medellín, Colombia : s.n., 2023.

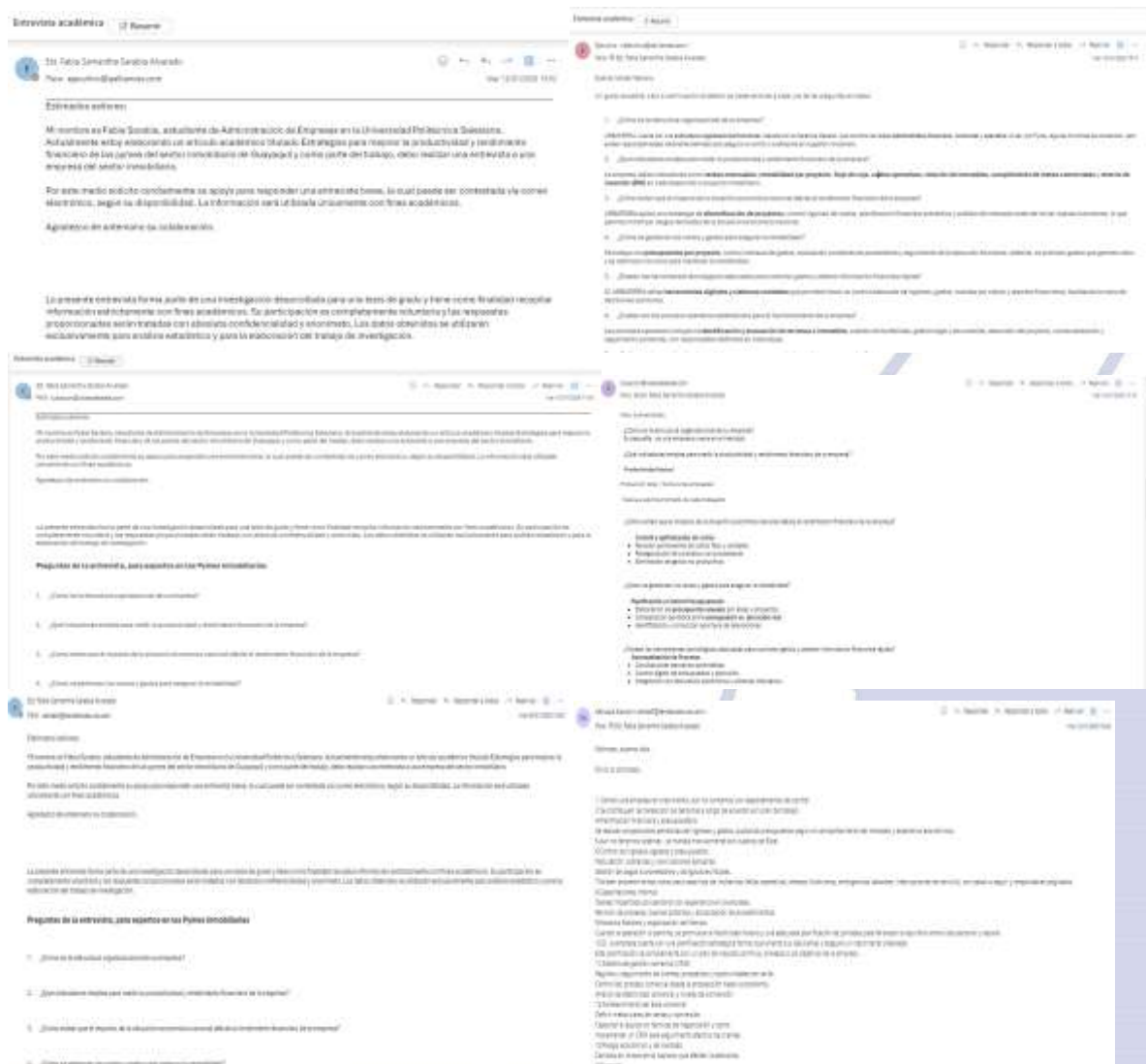
Sanchez, Estefanía y Gómez, Angélica. 2022. *Impacto de la pandemia del COVID 19 en el sector inmobiliario de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Guayas, Ecuador : s.n., 2022.

Serrano, Enrique. 2026. FINANCLICK. *Las mejores 5 medidas de rentabilidad de una empresa*. [En línea] 07 de enero de 2026. <https://www.financlick.es/las-mejores-5-medidas-de-rentabilidad-de-una-empresa-n-68-es>.

Teaganne, Finn y Amanda, Downie. 2025. IBM, ¿Qué puede hacer una empresa para mejorar la productividad? [En línea] <https://www.ibm.com/it-it/think/insights/improving-business-productivity>.

2025. UNIR . ¿Qué es la rentabilidad financiera y cómo se calcula? [En línea] 13 de enero de 2025. <https://peru.unir.net/revista/ciencias-economicas/rentabilidad-financiera/>.

6. Anexos



The image displays four screenshots of an online survey form titled 'Entrevista académica'. The form is in Spanish and contains several sections with questions and checkboxes for responses.

Section 1: Introducción

Estimado estudiante,

Me complace saludarlo, estudiante de Administración de Empresas en la Universidad Politécnica Salesiana. Actualmente estoy asociado al artículo académico titulado: Estrategias para mejorar la productividad y rentabilidad financiera de las empresas del sector inmobiliario de Guayaquil y por lo tanto del trabajo, deseo realizar una entrevista a una empresa del sector inmobiliario.

Por este medio solicito cordialmente su apoyo para responder una encuesta breve, la cual podrá ser contestada vía correo electrónico, según su disponibilidad. La información será utilizada únicamente con fines académicos.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta forma parte de una investigación desarrollada para un título de grado y tiene como finalidad recopilar información valiosa sobre las estrategias de rentabilidad financiera en el sector inmobiliario de Guayaquil. Las respuestas proporcionadas serán tratadas con absoluta confidencialidad y anonimato. Los datos obtenidos se utilizarán exclusivamente para análisis estadísticos y para la elaboración del trabajo de investigación.

Preguntas de la encuesta, las respuestas en las Págs. Iniciales

- ¿Cómo se define la productividad empresarial?
- ¿Qué factores influyen más en la productividad empresarial?
- ¿Cómo se mide la productividad empresarial?
- ¿Cómo se gestionan los recursos y gastos para mejorar la productividad?

Section 2: Información personal

Nombre completo: _____

Correo electrónico: _____

Section 3: Preguntas de la encuesta

- ¿Cómo se define la productividad empresarial?
- ¿Qué factores influyen más en la productividad empresarial?
- ¿Cómo se mide la productividad empresarial?
- ¿Cómo se gestionan los recursos y gastos para mejorar la productividad?

Section 4: Información personal

Nombre completo: _____

Correo electrónico: _____

Section 5: Preguntas de la encuesta

- ¿Cómo se define la productividad empresarial?
- ¿Qué factores influyen más en la productividad empresarial?
- ¿Cómo se mide la productividad empresarial?
- ¿Cómo se gestionan los recursos y gastos para mejorar la productividad?

El No. de empleados contratados

El No. de empleados contratados en el primer semestre de 2019 fue de 150 personas. En el segundo semestre de 2019, el número de empleados contratados aumentó a 180 personas. Esto se debe a la necesidad de contratar más personal para atender a la creciente demanda de servicios de la empresa.

El No. de empleados contratados

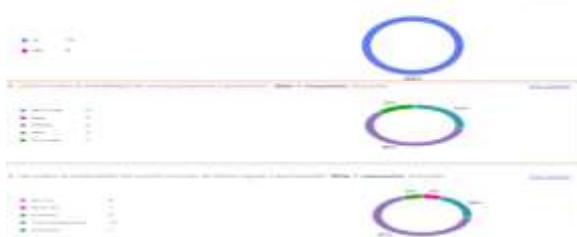
El No. de empleados contratados en el primer semestre de 2019 fue de 150 personas. En el segundo semestre de 2019, el número de empleados contratados aumentó a 180 personas. Esto se debe a la necesidad de contratar más personal para atender a la creciente demanda de servicios de la empresa.

Estrategias para mejorar la productividad y rendimiento del sector inmobiliario del Guayas

La productividad en el sector inmobiliario del Guayas puede mejorarse mediante la implementación de estrategias de marketing digital, la capacitación de los agentes inmobiliarios y la mejora de los servicios al cliente.

Política de protección de Datos Personales

El cumplimiento de las obligaciones legales y normativas vigentes en materia de protección de datos personales, se afirmará que los datos recolectados a través de la presente encuesta serán utilizados únicamente y exclusivamente con fines estadísticos, académicos y de investigación, sin que se realice ninguna otra actividad que implique el uso de los datos personales, ni que se los divulgue a terceros.



El No. de empleados contratados

El No. de empleados contratados en el primer semestre de 2019 fue de 150 personas. En el segundo semestre de 2019, el número de empleados contratados aumentó a 180 personas. Esto se debe a la necesidad de contratar más personal para atender a la creciente demanda de servicios de la empresa.

El No. de empleados contratados

El No. de empleados contratados en el primer semestre de 2019 fue de 150 personas. En el segundo semestre de 2019, el número de empleados contratados aumentó a 180 personas. Esto se debe a la necesidad de contratar más personal para atender a la creciente demanda de servicios de la empresa.

Estrategias para mejorar la productividad y rendimiento del sector inmobiliario del Guayas

La productividad en el sector inmobiliario del Guayas puede mejorarse mediante la implementación de estrategias de marketing digital, la capacitación de los agentes inmobiliarios y la mejora de los servicios al cliente.



Tema de Artículo Académico: Estrategias para mejorar la productividad y rendimiento financiero de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil

Autor(a): sarabia alvarado fabia samantha

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Formulario de entrevista para las Pymes Inmobiliarias

Objetivo General: Analizar estrategias para mejorar la productividad y rendimiento financiero de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil

ITEM / Preguntas (Cantidad en función de cuáles preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I = Inadecuado	
¿Cómo es la estructura organizacional de su empresa?	P		O					A	
¿Qué herramientas utiliza para medir la productividad y rendimiento financiero de su empresa?	P		O					A	
¿Cómo están que el impacto de la situación económica nacional afecta al rendimiento financiero de su empresa?	P		O					A	
¿Cómo se perciben los costos y gastos para asegurar rentabilidad?	P		O					A	
¿Existen las herramientas tecnológicas adecuadas para controlar gastos y obtener información financiera oportuna?	P		O					A	
¿Existen en su empresa estrategias establecidas para el funcionamiento de su empresa?	P		O					A	
¿Cuál es el plan estratégico dentro de los procesos para mejorar operativas y emergencias?	P		O					A	

Tema de Artículo Académico: Estrategias para mejorar la productividad y rendimiento financiero de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil

Autor(a): Sarabia Alvarado Fabia Samantha

Nombre del instrumento de recolección de datos: Formulario de encuesta para las Pymes inmobiliarias

Objetivo General: Analizar estrategias para mejorar la productividad y rendimiento financiero de las pymes del sector inmobiliario de Guayaquil

ITEM / Preguntas (Cantidad en función de cuáles preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I = Inadecuado	
¿Cómo es la estructura organizacional de su empresa?	P		O					A	
¿Qué herramientas utiliza para medir la productividad y rendimiento financiero de su empresa?	P		O					A	
¿Cómo están que el impacto de la situación económica nacional afecta al rendimiento financiero de su empresa?	P		O					A	
¿Cómo se perciben los costos y gastos para asegurar rentabilidad?	P		O					A	
¿Existen las herramientas tecnológicas adecuadas para controlar gastos y obtener información financiera oportuna?	P		O					A	
¿Existen en su empresa estrategias establecidas para el funcionamiento de su empresa?	P		O					A	
¿Cuál es el plan estratégico dentro de los procesos para mejorar operativas y emergencias?	P		O					A	

Observaciones Generales:
Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

ITEM / Preguntas (Cantidad en función de cuáles preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I = Inadecuado	
¿Cómo es la estructura organizacional de su empresa?	P		O					A	
¿Qué herramientas utiliza para medir la productividad y rendimiento financiero de su empresa?	P		O					A	
¿Cómo están que el impacto de la situación económica nacional afecta al rendimiento financiero de su empresa?	P		O					A	
¿Cómo se perciben los costos y gastos para asegurar rentabilidad?	P		O					A	
¿Existen las herramientas tecnológicas adecuadas para controlar gastos y obtener información financiera oportuna?	P		O					A	
¿Existen en su empresa estrategias establecidas para el funcionamiento de su empresa?	P		O					A	
¿Cuál es el plan estratégico dentro de los procesos para mejorar operativas y emergencias?	P		O					A	

DATOS DEL EVALUADOR:
Nombre: Carlos A. Azorín Burgos
Profesión: Máster en Docencia Universitaria e Investigadora
Cargo: Docente
Fecha: 20/10/2019

Nota:
C: 001560501

Observaciones Generales:

Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea



Se han encontrado 1 documento.

1. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

2. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

3. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

4. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

5. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

6. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

7. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

8. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

9. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

10. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

11. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

12. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

13. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

14. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

15. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

16. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

17. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

18. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

19. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

20. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

21. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

22. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

23. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

24. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

25. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

26. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

27. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

28. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

29. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

30. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

31. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

32. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

33. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

34. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

35. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

36. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

37. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

38. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

39. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

40. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

41. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

42. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

43. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

44. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

45. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

46. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

47. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

48. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

49. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

50. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

51. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

52. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

53. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

54. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

55. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

56. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

57. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

58. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

59. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

60. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

61. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

62. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

63. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

64. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

65. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

66. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

67. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

68. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

69. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

70. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

71. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

72. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

73. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

74. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

75. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

76. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

77. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

78. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

79. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

80. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

81. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

82. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

83. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

84. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

85. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

86. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

87. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

88. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

89. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

90. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

91. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

92. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

93. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

94. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

95. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

96. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

97. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

98. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

99. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea

100. Documento a ser revisado en el sitio y validado en línea