

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE GRUPO INMOBILIARIO PAMAR
DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**SANDRA XIMENA MORENO SILVA
MARIA CRISTINA PABÓN MATEUS**

**MONOGRAFÍA REQUISITO DE GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2011

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE GRUPO INMOBILIARIO PAMAR
DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**SANDRA XIMENA MORENO SILVA
MARIA CRISTINA PABÓN MATEUS**

**MONOGRAFÍA REQUISITO DE GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS**

**DIRECTOR:
LIC. EDGAR SÁNCHEZ GÓMEZ
CANDIDATO A MAGISTER EN PROJECT MANAGEMENT
ESPECIALISTA EN FINANZAS, PREPARACION Y EVALUACION DE
PROYECTOS
LICENCIADO EN MATEMATICAS Y FÍSICA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2011

DEDICATORIA

A Dios, por permitirnos alcanzar esta meta y estar con nosotras en cada etapa de nuestras vidas.

A nuestros padres y hermanos, por su apoyo incondicional, valores y constante motivación.

María Cristina Pabón Mateus
Sandra Ximena Moreno Silva

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Industrial de Santander por darnos la oportunidad de hacer parte de ella.

A los docentes y directivos de la Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos, cohorte 12; por compartir con nosotras su experiencia y conocimientos.

A todos nuestros compañeros de clase, por apoyarnos en nuestra formación profesional y hacer de nuestra cohorte, una generación de líderes exitosos.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	15
1. PRESENTACIÓN DE LA MONOGRAFÍA	18
1.1. PROBLEMA	18
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	19
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.4. JUSTIFICACIÓN	20
1.5. ALCANCE	21
1.6. LIMITACIONES	21
1.7. ORGANIZACIÓN DEL INFORME.....	21
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1. GERENCIA ESTRATÉGICA.....	24
2.1.1. ¿Qué es la Planeación Estratégica?.....	24
2.1.2. El Direccionamiento Estratégico	25
2.1.3. El Diagnóstico Estratégico.....	26
2.1.4. Opciones estratégicas.....	26
2.1.5. Análisis Interno	27
2.1.6. Análisis Externo	27
2.1.7. Formulación Estratégica	28
2.1.8. Indicadores de Gestión	28
2.1.9. Monitoria Estratégica.....	28
2.2. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA DE GOODSTEIN, NOLAN Y PFEEIER.....	29
2.3. BSC O CUADRO DE MANDO INTEGRAL	32
3. METODOLOGÍA.....	36

3.1. REVISIÓN SISTEMÁTICA.....	37
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	39
3.4. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	39
3.5. UNIVERSO Y MUESTRA.....	40
4. SITUACIÓN ACTUAL.....	42
4.1. LA EMPRESA.....	42
4.1.1. Descripción de la Empresa o del Área de Interés.....	42
4.1.2. Estilo de Dirección.....	42
4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	43
4.2.1. Entorno general en sus dimensiones: tecnológica, económica, social y demográfica, internacional, política y legal, medio ambiente y cultural.....	43
4.2.2. El sector específico.....	47
4.2.3. Problemas e impactos.....	48
4.3. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	49
4.3.1. Justificación.....	49
4.3.2. Servicio.....	49
4.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	50
4.4.1. Situación actual de la oferta.....	50
4.4.2. Análisis de la Capacidad Ociosa.....	50
4.4.3. La Calidad.....	50
4.4.4. Tasas de Crecimiento.....	51
4.4.5. Situación Futura de la oferta.....	51
4.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	52
4.5.1. Situación Actual de la demanda.....	52
4.5.2. Situación Futura de la Demanda.....	52
4.6. ANÁLISIS PRECIO.....	52
4.6.1. Análisis histórico y actual de Precios.....	52
4.6.2. Elasticidad Precio – Demanda y Elasticidad Precio – Oferta.....	54
4.6.3. Determinación de las principales variables para la definición del precio.....	55
4.6.4. Proyección de Precios.....	55

4.7. PROMOCION DEL SERVICIO.....	55
4.8. ANÁLISIS TÉCNICO	55
4.8.1. Proceso de Ventas	56
4.8.2. Proceso de Arrendamientos	57
4.8.3. Proceso Gestión Administrativa Arriendos.....	58
4.8.4. Organización de la Operación	58
4.8.5. Tamaño de las instalaciones	59
4.8.6. Ubicación de la empresa	59
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GRUPO INMOBILIARIO PAMAR	61
5.1. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.....	61
5.1.1. DOFA Perspectivas o Dimensiones Estratégicas	61
5.1.2. Análisis DOFA cruzado	63
5.1.3. Propuesta de valor y matriz de las 4 acciones.....	64
5.1.4. Análisis de Recursos y Capacidades de la Empresa.....	65
5.1.5. Matriz del perfil de la Capacidad Interna.....	67
5.1.6. Análisis de Stakeholders, Fuerzas del Entorno y el Sector	68
5.1.7. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Entorno.....	69
5.2. FORMULACIÓN DE MISIÓN Y BÚSQUEDA DE VALORES.....	70
5.2.1. Organización de la Operación deseada	70
5.2.2. Misión.....	71
5.2.3. Visión	72
5.2.4. Valores y Principios Corporativos.....	72
5.2.5. Política Corporativa:	73
5.3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	73
5.3.1. Conceptualización del Negocio y Factores Críticos de Éxito	73
5.3.2. Cadena de Valor	75
5.3.3. Matriz del perfil competitivo y posición competitiva	75
5.3.4. Objetivos Estratégicos	76
5.3.5. Mapa de Objetivos	78
5.3.6. Matriz OIRC (Objetivos, Iniciativas Estratégicas, Responsables y Comprometidos)	79
5.3.7. Matriz OIMER (Objetivos, Indicadores estratégicos, Metas y Responsables)	80
5.3.8. Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral Grupo Inmobiliario PAMAR	81
5.3.9. Plan de Acción	87
5.3.10. Plan de Contingencia.....	99

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
6.1. CONCLUSIONES	103
6.2. RECOMENDACIONES.....	105
7. BIBLIGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA.....	109
7.1. BIBLIOGRAFÍA	109
7.2. CIBERGRAFÍA	109

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de planeación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeeier	26
Figura 2. Modelo BSC o cuadro de mando integral	15
Figura 3. Elasticidad precio – demanda y elasticidad precio - oferta	49
Figura 4. Flujograma proceso de ventas	24
Figura 5. Flujograma proceso de arrendamientos.....	36
Figura 6. Flujograma proceso Gestión Administrativa Arriendos.....	542
Figura 7. Organigrama.....	61
Figura 8. Cadena de valor Inmobiliaria PAMAR	103
Figura 9. Mapa de objetivos	109

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis DOFA	56
Cuadro 2. Matriz DOFA institucional.....	15
Cuadro 3. Matriz DOFA de la competencia (Alianza Inmobiliaria).....	18
Cuadro 4. Propuesta de valor y matriz de las cuatro acciones	24
Cuadro 5. Análisis de recursos y capacidades de la empresa	36
Cuadro 6. Matriz del perfil de la capacidad interna.....	42
Cuadro 7. Análisis de Stakeholders, fuerzas del entorno y el sector	61
Cuadro 8. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del entorno.....	103
Cuadro 9. Definición del negocio y características	109
Cuadro 10. Factores Críticos de Éxito	15
Cuadro 11. Matriz del perfil competitivo y posición competitiva.....	718
Cuadro 12. Objetivos estratégicos	724
Cuadro 13. Matriz OIRC	36
Cuadro 14. Matriz OIMER	425
Cuadro 15. Balance Score Card o cuadro de mando integral.....	77
Cuadro 16. Plan de acción	82
Cuadro 17. Plan de contingencia.....	24

RESUMEN

TÍTULO:

Reestructuración Administrativa de Grupo Inmobiliario PAMAR de la Ciudad de Bucaramanga¹

AUTORAS:

SANDRA XIMENA MORENO SILVA; MARIA CRISTINA PABON MATEUS²

PALABRAS CLAVES:

Reestructuración, Planeación Estratégica, Direccionamiento, Cuadro de mando integral.

DESCRIPCIÓN:

“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

Alfredo Acle Tomasini

Actualmente la gerencia de empresas enfrenta nuevos retos debido a la globalización mundial, la cual hace que las empresas estén en permanente cambio para mantener su competitividad en el mercado; debido a lo anterior, en Grupo Inmobiliario PAMAR se tiene la oportunidad de crecer corporativamente y fortalecer los procesos internos, de la mano de una adecuada planeación.

En este trabajo de grado se utiliza la herramienta de “Planeación Estratégica”, basándose en el modelo propuesto por Goodstein, Nolan y Pfeiffer; el cual maneja las siguientes fases: Planeación, Búsqueda de valores, Formulación de la misión, Diseño de la estrategia del negocio, Auditoría del desempeño, Análisis de Brechas, Plan de Acción y Plan de contingencia.

También se tiene en cuenta el modelo propuesto por Kaplan y Norton en lo referente a la visión y estrategia, por lo cual se analizó cada una de las perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos internos de negocio y Aprendizaje y Crecimiento) del Grupo Inmobiliario.

¹ Monografía

² Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Edgar Sánchez Gómez.

ABSTRACT

TITLE:

Administrative Restructuring PAMAR Real Estate Group, in the city of Bucaramanga³

AUTHORS:

SANDRA XIMENA MORENO SILVA, MARIA CRISTINA PABÓN MATEUS⁴

KEYWORDS:

Restructuring, Strategic Planning, Routing, Balanced Scorecard.

DESCRIPTION:

"Strategic planning is a set of actions that must be developed to achieve strategic objectives, which involves identifying and prioritizing problems to solve, develop solutions, identifying those responsible for the work, allocating resources to carry out and set of intervals to measuring advances. "

Alfredo Acle Tomasini

Currently the management of companies faces new challenges due to the globalization, which means that companies are constantly changing to remain competitive in the market. Because of this, in PAMAR Real Estate Group has the opportunity to grow corporately and strengthen internal processes, from the hand of proper planning.

This paper used the tool "Strategic Planning ", based on the model proposed by Goodstein, Nolan and Pfeiffer, which handles the following phases: Planning, Search for Values, Mission Statement, Business Strategy, Performance Audit, Gap Analysis, Plan of Action and Contingency Plan.

Also, take in account the model propose by Kaplan and Norton in reference to the vision and strategy, by which it analyzed every perspective (finance, costumers, internal business processes in knowledge and growth) of the real estate agency group.

³ Monograph

⁴ Faculty of Physique Mechanics Engineering – School of Industrial and Managerial Studies – Specialization Evaluation and Project Management – Director Edgar Sánchez Gómez.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa competitiva debe diseñar e implementar planes estratégicos para el logro de sus objetivos, estos planes suelen llevarse a cabo en el corto, mediano o largo plazo, dependiendo del tipo y tamaño de la empresa. La planeación estratégica es una herramienta utilizada principalmente por la Gerencia Estratégica, y busca una o más ventajas competitivas para la empresa; así como la formulación y ejecución de estrategias que generen valor, todo esto enmarcado dentro de la misión, visión, objetivos y presupuesto de la compañía.

Una adecuada Gerencia Estratégica conoce la importancia de definir hacia dónde quiere llegar a través del tiempo y por ello debe formular estrategias o acciones que le permitan cumplir con los objetivos propuestos. Por consiguiente, Grupo Inmobiliario PAMAR ha visto la oportunidad de alinear su estrategia con los procesos que opera y para ello se han desarrollado los análisis que se presentan en este trabajo de monografía.

*“Agradece al tiempo que, mucho más sabio que tú,
No apresure tus horas de dolor ni se demore en tus momentos de dicha,
Sino que te los mida con la misma igualdad,
Con la misma ecuanimidad generosa”*

Vicente Gaos

CAPÍTULO UNO

PRESENTACIÓN DE LA MONOGRAFÍA

1. PRESENTACIÓN DE LA MONOGRAFÍA

1.1. PROBLEMA

El balance de la actividad inmobiliaria registró en el año 2010 un crecimiento en la venta de inmuebles del 2.82%, cifra acorde con las expectativas del sector, después de haberse registrado en el 2009 una disminución de las transacciones, dada especialmente por una economía mundial en crisis.

Cabe destacar el aumento del valor de las ventas, el cual creció en 21.05%, al pasar de un billón 676.029 millones de pesos en el 2009 a dos billones 28.885 millones de pesos en el 2010. Igualmente, el valor promedio de venta de los inmuebles aumentó en 17.73%, al pasar de \$ 75.790.000 a \$ 89.233.000 el año anterior.

En materia de construcción, el año 2010 fue muy activo especialmente en Bucaramanga donde se registró una amplia oferta de proyectos en estratos medios y altos. Igualmente, cabe resaltar la dinámica alcanzada por Piedecuesta donde se han venido desarrollando proyectos para estratos 3 y 4 principalmente, convirtiéndose en uno de los municipios del área metropolitana más atractivos para constructores y compradores.

Otro factor importante que contribuyó al crecimiento de la actividad inmobiliaria el año anterior fue el aumento de los créditos hipotecarios, donde las bajas tasas de interés han motivado a los compradores de inmuebles, haciendo que estos dispongan de financiación en excelentes condiciones para la adquisición de vivienda propia, o como una opción para comprar otro predio por inversión.

Sin duda, la valorización que han alcanzado los inmuebles sumada a la rentabilidad obtenida, siguen haciendo de la finca raíz una inversión confiable y con los mayores márgenes de rentabilidad que se encuentran en el mercado.

Ante los positivos resultados del año anterior, los proyectos de construcción de vivienda, oficinas, servicios, industria y centros comerciales que actualmente se realizan, y el desarrollo de obras de infraestructura vial; unidos a políticas gubernamentales de gran impacto para el sector, hacen prever que para el año 2011 están dadas las condiciones para que se mantenga el dinamismo y crecimiento sostenido de la actividad constructora e inmobiliaria en la región.⁵

Este informe presentado por la Lonja de Propiedad Raíz de Santander muestra un panorama positivo de crecimiento para el sector inmobiliario especialmente en Bucaramanga, y confirma la perspectiva de Grupo Inmobiliario PAMAR en cuanto a una tendencia de incremento de la demanda y las posibilidades de aprovecharla, mejorando su estructura corporativa y su competitividad.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Reestructurar corporativamente a Grupo Inmobiliario PAMAR, mejorando con efectividad y competitividad los procesos que opera actualmente.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico general de la empresa “Grupo Inmobiliario PAMAR”.
- Elaborar la Planeación Estratégica para “Grupo Inmobiliario PAMAR”.

⁵ <http://www.lonjadesantander.com/index.asp?id=4&iden=296>

- Proponer estrategias que permitan a Grupo Inmobiliario PAMAR alcanzar sus objetivos.
- Realizar un plan de acción para cumplir con las estrategias propuestas.
- Establecer los indicadores críticos que permitan medir los objetivos estratégicos de la empresa.
- Comparar el desempeño actual del Grupo Inmobiliario Vs la meta a la que quiere llegar la organización.
- Diseñar un plan de contingencia que permita al Grupo inmobiliario enfrentar diferentes escenarios.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Grupo Inmobiliario PAMAR es una empresa familiar que nace como respuesta a la solicitud de los clientes de la Constructora Pamar S.A. de administrar sus inmuebles, lo cual hizo que se constituyera como empresa y preste sus servicios desde Febrero de 2008 hasta la fecha.

El estilo de direccionamiento que la Inmobiliaria ha venido trabajando presenta una estructura administrativa en proceso de consolidación y no cuenta con una Planeación Estratégica que le permita posicionarse en el mercado inmobiliario para llegar a competir estratégicamente con otras empresas de la ciudad.

Estas oportunidades de mejora, sumadas al crecimiento del sector hicieron que los directivos de la empresa pudieran aprovechar y poner en práctica las herramientas y conocimientos adquiridos por uno de ellos en el transcurso de la Especialización Evaluación y Gerencia de Proyectos.

Esta monografía constituye el inicio de un nuevo enfoque gerencial caracterizado por ser estratégico y aportar beneficio a los *Stakeholders*⁶, lo cual a su vez le permitirá a Grupo Inmobiliario PAMAR tener una ventaja competitiva, estratégica y sostenible.

1.5. ALCANCE

El proyecto inicia con el diagnóstico administrativo de Grupo Inmobiliario PAMAR, ubicado en la ciudad de Bucaramanga, hasta la entrega a la Junta Directiva de la Planeación Estratégica y los planes de acción a implementar en la empresa.

1.6. LIMITACIONES

La reestructuración para Grupo Inmobiliario PAMAR contempla el desarrollo del Diagnóstico y Planeación Estratégica. La fase de Implementación no se realiza, fundamentalmente por razones de tiempo y para efectos de culminar esta monografía, no se alcanza a llevar a cabo.

Se realizó entrega del informe de las estrategias a implementar, quedando su aplicación bajo la responsabilidad de las directivas del Grupo Inmobiliario.

1.7. ORGANIZACIÓN DEL INFORME

Esta monografía se realizó con el fin de realizar una reestructura corporativa para “Grupo Inmobiliario PAMAR”, se distribuye el presente documento así:

⁶ Stakeholders: Grupos de Interés o Grupos Relacionados

Capitulo 1: Se da a conocer el objeto de la monografía y lo que se pretende lograr con ella, y brindar un acercamiento al lector para que conozca la síntesis del trabajo.

Capitulo 2: En este se desarrolla el marco teórico, mediante el cual las autoras se basan para desarrollar el proyecto y dan a conocer las diferentes herramientas utilizadas.

Capitulo 3: Aquí se describe la metodología y técnicas utilizadas para la obtención de datos.

Capitulo 4: En este capítulo se realiza una reseña de lo que es la empresa y se muestra un análisis de la situación actual del Grupo Inmobiliario en los diferentes entornos.

Capitulo 5: En esta sección de la monografía se presenta la Planeación Estratégica para el Grupo Inmobiliario.

Capitulo 6: Una vez realizado el trabajo en campo y obtenido los resultados, se presentan en este capítulo las conclusiones y recomendaciones por parte de las autoras de la monografía.

Capitulo 7: Se da reconocimiento a todas aquellas personas e instituciones que directa o indirectamente han contribuido con sus investigaciones, al desarrollo de la monografía. En este capítulo se citan las fuentes utilizadas.

CAPÍTULO DOS MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. GERENCIA ESTRATÉGICA

2.1.1. ¿Qué es la Planeación Estratégica?

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde se quiere ir?
- ¿Dónde se está hoy?
- ¿A dónde se debe ir?
- ¿A dónde se puede ir?
- ¿A dónde se irá?
- ¿Cómo se estará llegando a las metas?

La Planeación Estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATÉGICA, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA ESTRATÉGICA. Es este el objetivo verdadero del proceso. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de las estrategias. La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas.

2.1.2. El Direccionamiento Estratégico

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir tener definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión, y la misión de la organización.

- **Principios Corporativos:**

Un proceso de planificación estratégica se inicia al identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la institución y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

- **Visión**

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro. La define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias, y a la vez aporta un propósito a la organización.

- **Misión**

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los

mercados, y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

¿Para qué existe la organización?

¿Cuál es su negocio?

¿Cuáles son sus objetivos?

La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

2.1.3. El Diagnóstico Estratégico

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir a conformar la matriz DOFA, la cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir a tiempo el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte de la matriz DOFA. El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

2.1.4. Opciones estratégicas

Realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deben explorarse las opciones que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades

La compañía debe analizar el comportamiento del portafolio de sus productos, definir los objetivos globales, estrategias globales y proyectos estratégicos que le permitan lograr eficiente y eficazmente su misión.

2.1.5. Análisis Interno

La auditoría organizacional es una evaluación de desempeño de la compañía, comparado con el de su competencia, es decir, se realiza una apreciación sistemática del desempeño de la empresa. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia.

El perfil de la capacidad interna de la compañía (PCI) es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional y es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presente el medio externo. Es una manera de realizar el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa

2.1.6. Análisis Externo

El examen del contexto es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa de dirección estratégica es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía. El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la matriz que permite realizar este examen.

2.1.7. Formulación Estratégica

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Es importante imaginar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de Planeación Estratégica.

2.1.8. Indicadores de Gestión

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

2.1.9. Monitoria Estratégica

La creación de una cultura estratégica requiere de seguimiento y monitoria permanente en la ejecución y un ajuste oportuno al plan estratégico. Por ello es importante diseñar un sistema de seguimiento y monitoria, con base en los índices de gestión para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que éste requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.⁷

⁷ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá, 3R Editores, 1997. 344 p.

2.2. MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA APLICADA DE GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER

La Planeación Estratégica Aplicada es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo; Goodstein, Nolan y Pfeiffer, plantean que tal condición no se está ejerciendo en las organizaciones contemporáneas, debido a que tales procesos de planeación se han conceptualizado e implementado deficientemente, impactando muy poco en la toma de decisiones.

Ante esta situación, Goodstein, Nolan y Pfeiffer proponen un nuevo modelo de planeación estratégica que difiere radicalmente de otros modelos existentes de acuerdo a su contenido, énfasis y procesos, integrando para ello las siguientes fases: Planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación.

De acuerdo con los autores, este modelo de planeación se fundamenta sobre cuatro diferencias con otros modelos de planificación estratégica:

- Cultura Organizacional
- Búsqueda de valores
- Diseño de la estrategia de negocios
- Integración de los planes de negocios con los planes funcionales

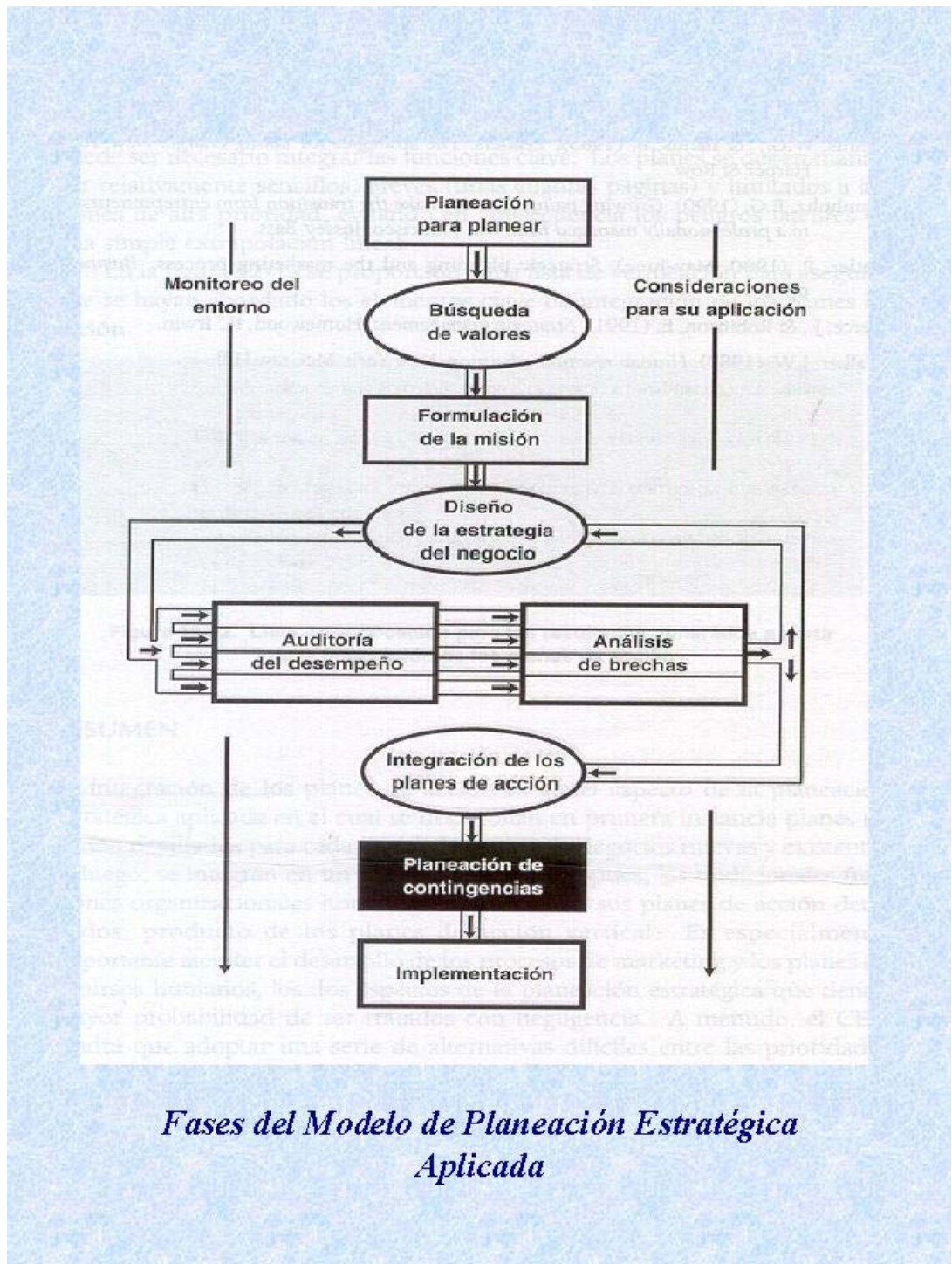
El modelo de estos autores contempla los siguientes pasos:

- Planeación para planear: Consiste en identificar los miembros del equipo, compromisos, calendario, conocimiento del entorno, el modelo y proceso a utilizar y factores de una estrategia exitosa.

- Búsqueda de valores: Comparación de valores individuales, acuerdo de valores compartidos, declaración de los valores y comprensión de la cultura organizacional.
- Formulación de la misión: Identificación del producto, servicio o función de la organización, declaración de la misión, ventajas y desventajas competitivas.
- Diseño de la estrategia del negocio: Identificación del perfil de la organización, principales líneas de negocios, indicadores críticos de éxito, determinación de las acciones estratégicas y de cultura necesaria para lograr la misión.
- Auditoría del desempeño: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas; medición del desempeño actual Vs Objetivos y establecimiento de brechas.
- Análisis de brechas: Desarrollo de estrategias para cerrar cada brecha generada.
- Integración de los planes de acción: Estructura apropiada, funciones de apoyo a los planes y presupuesto consistente con el plan de acción.
- Plan de Contingencias: Vulnerabilidades internas y externas importantes y probables, puntos críticos y planes para cada uno.
- Implementación: Plan de comunicación, controles gerenciales y programas de remuneración que apoyen el plan estratégico, herramientas y entrenamientos.⁸

⁸ GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER William. *Planeación Estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá, Mac Graw Hill, 2003.

Figura 1. Modelo de Planeación Estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeeier.



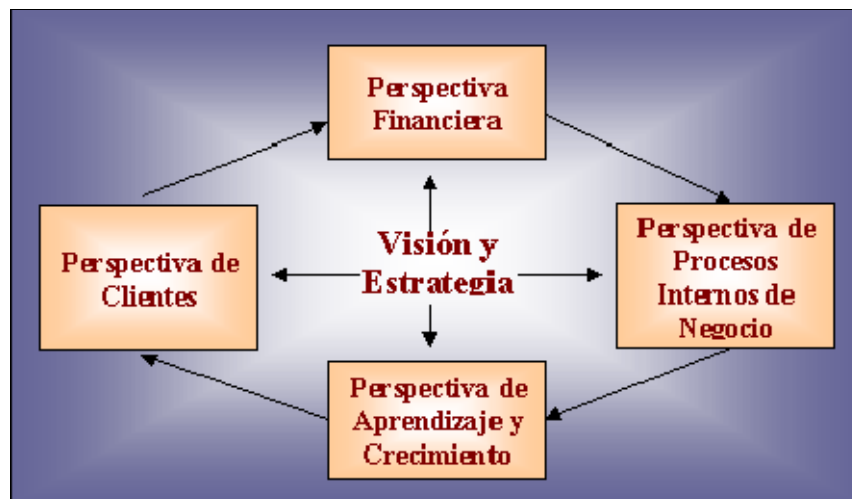
Fuente: <http://gerenciaycambio.es.tripod.com/gerenciaycambioorganizacional/id3.html>

2.3. BSC O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Robert Kaplan y David Norton, inician su labor investigadora cuando en 1992 escribieron un artículo en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados). Con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos, materializan su labor en el libro "The Balanced Scorecard".

El modelo integra a los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Figura 2. Modelo BSC o Cuadro de mando integral.



Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores driver (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado).

El modelo presenta cuatro bloques:

- **Perspectiva Financiera:**

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto gestión de riesgo.

- **Perspectiva de Cliente:**

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos).

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes.

- **Perspectiva de Procesos Internos de Negocio:**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente para conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos

internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos:

1. Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: Porcentaje de productos nuevos, porcentaje de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
2. Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
3. Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido.

- **Perspectiva del Aprendizaje y Mejora**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

1. Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.

2. Sistemas de Información (Sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.

3. Cultura, clima, motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.⁹

⁹ KAPLAN Robert, NORTON David. The Balance Score Card. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1997. 321 p.

*“Es importante aprender métodos y técnicas de investigación,
Pero sin caer en un fetichismo metodológico.
Un método no es una receta mágica.
Más bien es como una caja de herramientas,
en la que se toma la que sirve para cada caso y para cada momento”
Ander Egg*

CAPÍTULO TRES METODOLOGÍA

3. METODOLOGÍA

3.1. REVISIÓN SISTEMÁTICA

Después de planteado el problema y el alcance de esta monografía, se da inicio al proceso de recopilación y análisis de información sobre los temas de mayor interés, tales como organización administrativa, planeación estratégica, mercado inmobiliario y guías metodológicas.

Paralelo a este proceso se lleva a cabo reuniones con diferentes miembros de la empresa, las cuales incluyeron desde participantes de la Junta Directiva hasta personal operativo, en estas se revisó el direccionamiento propuesto por las autoras y el enfoque del negocio.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según el artículo *Tipos de Investigación*, publicado por Alba Lucia Marín Villada, la investigación puede clasificarse así:

1. En consideración al propósito o finalidades perseguidas en Básica o Aplicada.

Investigación Básica: También denominada investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

Investigación Aplicada: Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los

conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que como ya se dijo requiere de un marco teórico. En la investigación aplicada o empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

2. Si la clasificación se realiza según los medios utilizados para obtener los datos, entonces se divide en: Documental y de Campo y Experimental.

Investigación Documental: Es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental (libros, artículos, revistas, periódicos, etc.)

Investigación de campo: Se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Es importante realizar siempre la consulta documental, ya que se puede reconocer la existencia de trabajos anteriores los cuales se usarán como insumos iniciales a la actual investigación.

Investigación experimental: Es la que obtiene su información de la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga, y así poder observarlo, sobre la misma se puede o no usar un grupo de control, con el fin de hacer las comparaciones necesarias para comprobar las hipótesis o rechazarlas según el caso.

3. Según el nivel de conocimientos que se adquieren se divide en: exploratoria, descriptiva o explicativa.

Investigación Exploratoria: Se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos

adecuados para elaborar una investigación posterior. La importancia radica en el uso de sus resultados para abrir líneas de investigación y proceder a su comprobación.

Investigación descriptiva o explicativa: Con este tipo de investigación se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus particularidades y propiedades. Sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Esta forma de investigación requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, con el fin de responder los cuestionamientos del objeto que se investiga.

De lo anterior, las autoras de esta monografía deducen que el tipo de investigación aplicada a la misma, es mixta ya que reúne componentes de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo.

3.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información se obtuvo mediante la aplicación de técnicas de cuestionario como encuestas, entrevistas, cuestionarios, test; las cuales conducen a resultados de tipo cuantitativo. También se aplicaron otras técnicas de tipo cualitativo, que para el caso de esta investigación se hizo uso de las Sesiones de Grupo.

3.4. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

- Se utilizó el cuestionario, aplicado directamente a cada miembro de Grupo Inmobiliario PAMAR.
- Se realizó un análisis documental de la empresa y del sector, a fin de obtener datos importantes que permitieran conocerla mejor.

- Se realizó observación y seguimiento a cada una de las actividades y procesos desarrollados por los funcionarios del Grupo Inmobiliario, analizando su metodología y direccionamiento.
- Se recolectó datos e información a través de internet.
- Se realizaron entrevistas a clientes y proveedores, a fin de fortalecer los canales de comunicación y no generar traumatismos con el trabajo realizado.

3.5. UNIVERSO Y MUESTRA

Para este trabajo de monografía se tomó como muestra el mismo universo, se analizó Grupo Inmobiliario PAMAR como un todo, por lo cual no se hace necesario tomar una muestra para luego generalizar.

“Ninguna empresa puede tener éxito sin estar debidamente organizada”

James Cash Penny

CAPÍTULO CUATRO

SITUACIÓN ACTUAL

4. SITUACIÓN ACTUAL

4.1. LA EMPRESA

4.1.1. Descripción de la Empresa o del Área de Interés

Inmobiliaria PAMAR se constituye como establecimiento comercial el 02 de febrero de 2008, según consta en el certificado de Matricula Mercantil de la empresa. Inmobiliaria PAMAR está ubicada en la en la Calle 44 N° 37 – 14 de la ciudad de Bucaramanga y su actividad comercial incluye actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados – Compra, venta, alquiler y administración de bienes inmuebles (Servicios Puros). Específicamente al mercado de los estratos 4,5 y 6 de esta ciudad.

Lo primordial para la empresa es brindar una alta calidad en el servicio, para lo cual busca llegar hasta el cliente, conociendo sus necesidades e identificando sus preferencias, y de esta forma ofrecerle un servicio que cumpla sus expectativas. Desde los inicios de su operación las directivas de la Inmobiliaria han pensado en organizar las funciones del personal y su carga laboral, sin embargo esta iniciativa no había tomado tanta fuerza, hasta ahora cuando estos ven la necesidad de ampliar las instalaciones como consecuencia de una demanda creciente, por lo tanto se toma la decisión de realizar una reestructuración corporativa.

4.1.2. Estilo de Dirección

El estilo de Dirección de la Inmobiliaria PAMAR, es principalmente democrático ya que los Directivos mantienen un equilibrio entre autoridad (Dando orientaciones y marcando pautas) y libertad de los empleados que participan en la toma de decisiones. Este estilo de direccionamiento contribuye a crear un clima laboral amigable de trabajo, aunque no siempre resulta eficiente, ya que en una empresa familiar en la que no se ha formulado una visión compartida, misión,

direccionamiento estratégico, políticas de calidad y en la que no se está realizando una transferencia del conocimiento, resulta riesgoso este estilo de mando, ya que como integrantes de la familia cada uno se siente dueño y tiene su propia visión de la empresa, lo cual genera diferencias de criterio y de estilos de gestión.

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.2.1. Entorno general

El presente análisis se expresa teniendo en cuenta sus dimensiones: tecnológica, económica, social y demográfica, internacional, política y legal, medio ambiente y cultural.

Dimensión Tecnológica: El mundo tecnológico va creciendo cada día más y a una velocidad cada vez más rápida, es debido a eso que todos los negocios deben ir avanzando en este aspecto para poder responder a las amenazas del entorno, precisamente, se debe aplicar la tecnología inmobiliaria en el negocio de Bienes Inmuebles.

En Colombia el uso de Páginas Web, Portales, Software diseñados a la medida de la empresa en las inmobiliarias es de un 98% según la Lonja de Propiedad Raíz, ya que el cliente necesita de estas implementaciones para un resultado satisfactorio del servicio buscado. Por lo anterior un gran número de empresas apuntan a desarrollar día a día una carrera tecnológica, en donde existe un mayor dinamismo del proceso, facilitándolo, ahorrando tiempos, y dinero.

El desarrollo de soluciones inteligentes en el sector inmobiliario es un tema que siempre ha estado en aplicación en el sector inmobiliario ya que debido a la poca diferenciación que poseen las inmobiliarias existentes en el país, las empresas deciden apuntar a este aspecto tecnológico que coge gran poder decisivo para la

elección de un cliente. Es por ello que la implementación de la informática en este sector es de gran relevancia, justamente mediante estas herramientas se ayuda a una optimización de los procesos y además se brinda un mejor servicio y comercialización de este.

Es importante optimizar tres puntos claves a través de sistemas informáticos, la atracción o generación de clientes, el cumplimiento al cliente en el servicio, y la retención de clientes, razón por la cual es fundamental automatizar el proceso, para reducir los tiempos y generar un ordenamiento de todas las variables internas del proceso inmobiliario y así a su vez obtener respuestas y poseer información inmediata disponible para el cliente. A través de este tipo de herramientas tecnológicas es que el cliente posee contacto continuo con el funcionamiento de sus Bienes Inmuebles o con los bienes de interés, generando una satisfacción mayor.

Dimensión Económica: Según cálculos de Fedesarrollo se espera un crecimiento del PIB de la construcción de un 2% en el primer semestre del 2010 y un comportamiento estable en los costos de la actividad, de materiales, maquinaria y mano de obra gracias a la baja inflación.

En Colombia se cuentan con varios elementos y variables que llevan a pensar y pronosticar un buen desempeño en el año 2010 para el sector de la construcción, según estudios de CAMACOL dirigidos por la presidente ejecutiva Martha Pinto de De Hart, el sistema financiero se mantuvo sólido durante la crisis sin afectar la generación de créditos, las bajas tasas de interés y una meta de inflación proyectada por el Banco de la República que oscila entre el 2% y el 4%, manteniendo el interés por adquirir bienes inmuebles durante el año 2010.

En el 2010 el Gobierno ayuda a dar crecimiento al sector, ya que brinda instrumentos importantes para dinamizar la actividad, se presenta crecimiento en

un 30% en el mercado de crédito hipotecario. Sin embargo existe un temor en cuanto a la terminación de este periodo de subsidios del Gobierno, por ello CAMACOL ya hizo pública la intención de pedir extensión de los subsidios hasta finales del año 2011, se espera que con el buen ritmo de la economía el sector financiero siga contando con estas ayudas. *“Con los niveles de tasas de interés que tenemos, la dinámica continuara”* predice Camilo Alban, Vicepresidente de Constructores y Banca Hipotecaria de Davivienda.

En Bucaramanga se presenta un panorama positivo ya que el comportamiento de los primeros cuatro meses del año 2010 con respecto al mismo periodo del año 2009 según informe de la Lonja de Propiedad Raíz de Santander, el número de transacciones de compraventa tuvo un incremento de 0,91% con 7.283 operaciones realizadas este año, frente a 7.217 en el 2009. El valor más significativo es el valor de las ventas totales de los inmuebles, que aumentó de 22.08% de \$500.924 millones el año 2009 a \$ 612.336 millones en el 2010.

Bucaramanga es catalogada la ciudad del Área Metropolitana con mayor oferta inmobiliaria en estratos 3 al 6, debido a que se destaca la compra de vivienda porque es el plan de inversión más seguro del mercado gracias a la buena valorización

Según artículo publicado por Nohora Celedón para el diario Vanguardia Liberal, el día 10 de Diciembre de 2010; se espera un boom de la construcción para el año 2011. El aumento de las áreas licenciadas para la construcción que se ha registrado este año permite prever que al menos los lanzamientos de proyectos inmobiliarios el próximo año aumentarán al mismo ritmo.

Entre enero y octubre de este año el área licenciada en el área metropolitana creció 32,5%, con 659 mil 231 metros cuadrados. En este mismo período el

crecimiento del licenciamiento para viviendas unifamiliares fue de 25,2% y para casas multifamiliares las licencias crecieron 23,7%.

El gerente de la Cámara Colombiana de la Construcción en Santander, Sergio Luna Navas, indicó que este año el comportamiento del lanzamiento de los proyectos nuevos ha sido inferior al del año anterior. "Esto no tiene una causa única pero creemos que tiene que ver con la necesidad de ir saliendo de los saldos y lo hemos podido ver en 2010", indicó Luna Navas.

Añadió que el sector constructor se seguirá moviendo hacia los estratos 4 y 3 y que Piedecuesta se está convirtiendo en el espacio perfecto para la edificación de viviendas. Según el último reporte del DANE, en Santander 29 mil personas trabajan en el sector constructor y 39 mil en el inmobiliario.¹⁰

Otro artículo publicado por la misma autora el día 26 de Diciembre de 2010 para el periódico Vanguardia Liberal, informa que en total se han registrado 20 mil 945 operaciones inmobiliarias entre ventas, permutas y remates. Además el número de embargos ha disminuido a 6 mil 142 operaciones, es decir que cayó 4,30% con respecto al periodo enero-noviembre del año 2009.

Esta cifra, sumada al incremento de 9,92% de las hipotecas, según Ardila, "refleja una positiva confianza y recuperación del interés de los compradores de inmuebles por adquirir créditos hipotecarios".

Por otra parte, a pesar que el crecimiento en el número de transacciones realizadas fue leve, si se observa el valor de las operaciones el resultado del sector inmobiliario fue mucho mejor. Mientras en el año 2009 las transacciones totales del sector sumaron un billón 518 mil pesos, en el año 2010 las operaciones

¹⁰ <http://www.vanguardia.com/historico/85226-2011-seria-el-ano-de-la-construccion-en-el-area-metropolitana-camacol>

alcanzaron el billón 818 mil pesos, lo que representa un incremento de 19,16% con respecto a los precios.

Esta situación se explica por el encarecimiento del suelo y del metro cuadrado en el área metropolitana. De acuerdo con Julio César Ardila, director de la Lonja Propiedad Raíz, estos datos muestran que el incremento de los valores de la finca raíz son superiores a lo registrado en el Índice de Precios del Consumidor.¹¹

Dimensión Cultural: La cultura organizacional que tiene la empresa es un ambiente de trabajo en equipo, debido a que es una empresa familiar, sin embargo, esto permite que se presenten algunos inconvenientes esporádicos, ya que las ideas son diversas y poner de acuerdo a los empleados a veces se torna complicado, empero se tiene un ambiente de cooperación y esfuerzo continuo, en búsqueda de crecimiento.

4.2.2. El sector específico.

CODIGO: 7020

SECCION: ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, DE ALQUILER Y EMPRESARIALES

DIVISION: ACTIVIDADES INMOBILIARIAS

GRUPO: ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.

Clase: Actividad inmobiliaria realizada a cambio de una retribución o por contrata.

Descripción: Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata.

Esta clase incluye:

¹¹ <http://www.vanguardia.com/historico/86755-en-2010-sector-inmobiliario-cerrara-con-cifras-positivas>

- La compra, venta, alquiler, administración y tasación o avalúo de bienes inmuebles a cambio de una retribución o por contrata.
- Actividades de agentes y corredores inmobiliarios
- La administración de condominios (conjunto residenciales), centros comerciales, plaza de mercado, etc.

4.2.3. Problemas e impactos

- Efectos del sector económico en el que está ubicado el proyecto sobre el proyecto.

El sector económico del país influye directamente en el proyecto, ya que si se observa un panorama positivo de la economía del país el número de clientes aumenta y la organización de la Inmobiliaria ayuda a que se pueda atender eficientemente ese aumento de demanda. De otra parte, factores como la ayuda del Gobierno con los subsidios incentiva la compra y así mismo promueve las inmobiliarias de la ciudad. La baja inflación también beneficia al sector construcción por los precios bajos en materia prima de construcción, promoviendo el aumento de unidades de vivienda construidas, y así mismo mayor número de clientes para la inmobiliaria.

- Efectos del proyecto sobre el desarrollo futuro y las perspectivas del sector.

El proyecto tendrá una incidencia positiva en cuanto a la competitividad y calidad en el servicio de las empresas inmobiliarias que operan actualmente en la ciudad de Bucaramanga, debido a la nueva organización administrativa de Grupo Inmobiliario PAMAR, pues éste ofrecerá un mejor servicio, mejorando la calidad con que se presta actualmente, además será pionero en la implementación de estrategias de segmentación, las cuales actualmente no son utilizadas por las

demás inmobiliarias de la ciudad, estas estrategias ayudaran a un mejor orden y servicio brindado a la población, los cuales a su vez incentivarán a las demás inmobiliarias a su implementación.

4.3. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.3.1. Justificación

Para reestructurar corporativamente a Grupo Inmobiliario PAMAR, el análisis de mercados tuvo un papel importante, ya que la información obtenida en éste permitió identificar las estrategias a fortalecer para competir con el mercado local e ingresar a nuevos mercados en el mediano plazo.

Además de esto, con la información obtenida se realizaron proyecciones de demanda, participación en el mercado de los competidores y de la Inmobiliaria PAMAR.

Para la realización de este análisis, se tuvo en cuenta:

- Supuestos realizados por los investigadores, para los cuales se contó con la experiencia previa en el sector inmobiliario.
- Información obtenida de empresas del sector
- Fuentes secundarias tales como estudios sectoriales realizados por Cámaras de Comercio, CAMACOL y Fedelonjas.

4.3.2. Servicio

Venta, alquiler y administración de inmuebles residenciales y comerciales, consignados para arriendo o venta; Ubicados en sectores de estrato 4, 5 y 6 en la Ciudad de Bucaramanga.

Manejo de Desperdicios: Por tratarse de un servicio, el manejo de desperdicios es mínimo. Se debe realizar un adecuado manejo de éstos con el fin de lograr su aprovechamiento para diferentes usos, para ello la mejor forma es realizar su separación desde el origen (Separación en la fuente); inicialmente se proponen algunas medidas como:

- Utilización del papel por ambas caras, para documentos que se manejen al interior de la compañía y que no sean de carácter confidencial.
- Reutilización de sobres para correspondencia.
- Clasificar los residuos en reciclables y No reciclables, utilizando una cesta para cada tipo.

4.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA

4.4.1. Situación actual de la oferta

La oferta actualmente es alta, existen gran cantidad de inmobiliarias. Entre los principales competidores se destacan:

- Inmobiliaria Ruiz Perea
- Domínguez Parra
- Alianza Inmobiliaria
- Inmobiliaria Cecilia Díaz

4.4.2. Análisis de la Capacidad Ociosa

Teniendo en cuenta que la capacidad ociosa es la falta temporal de uso de las instalaciones que resulta de una disminución de la demanda de los productos o servicios de la empresa; Y que la capacidad excesiva se refiere a las instalaciones que simplemente no son necesarias, se concluye que para este proyecto no se cuenta con ninguna de las dos.

4.4.3. La Calidad

Cumplimiento en las especificaciones: Consiste en la ejecución real de cada uno de los componentes que fueron pactados con el cliente; Por ejemplo, el valor de

venta del inmueble, la prestación de personas especializadas en todo el proceso de venta, el canon de arrendamiento, el cuidado del inmueble durante su renta.

Cumplimiento en las Condiciones de entrega: Se tiene en cuenta los tiempos de entrega y de respuesta al cliente, las condiciones de negociación, etc.

Adecuada gestión en la respuesta a Quejas, Reclamos y Sugerencias.

4.4.4. Tasas de Crecimiento

El número de operaciones registradas en el movimiento inmobiliario en el año 2010, no presenta mayor variación con respecto al año 2009.

En lo referente al año 2011, según artículo publicado por Vanguardia Liberal el 04 de febrero del año en mención; el primer semestre de 2011 será un 'período de oro' para el sector constructor en el área metropolitana de Bucaramanga. En total el área licenciada en Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón, en el 2010, fue de 1 millón 68 mil 4 metros cuadrados, lo que equivale a un crecimiento de 62%, con respecto al 2009. En ese año el área licenciada fue de 658 mil 577 metros cuadrados. "Las licencias tienen un desfase de cuatro a tres meses, así que veremos un primer trimestre activo en lanzamiento de proyectos nuevos y un segundo trimestre más activo aún", indicó Luna Navas. El dirigente gremial añadió que según el área licenciada, el 2011 podría ser un año similar a 2006 que ha sido el mejor año para el sector constructor en la última década.¹²

4.4.5. Situación Futura de la oferta

La oferta en general tiende a aumentar teniendo en cuenta que las actividades de construcción han mejorado y las condiciones que presenta el Gobierno para la fácil adquisición de vivienda ayudan a dar crecimiento al sector, además de ello la

¹²<http://www.vanguardia.com/economia/local/91231-primer-semester-de-2011-seria-periodo-dorado-para-la-construccion-en-la-ciudad>

confianza del inversionista ha mejorado como consecuencia de la política de Seguridad Democrática desarrollada por los últimos gobiernos.

4.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

4.5.1. Situación Actual de la demanda

La demanda se ha incrementado en el último año, gracias a la recuperación del sector de la construcción y también a que ha mejorado la confianza de los inversionistas, ya que en alguna medida está ingresando dinero a la ciudad proveniente de actividades económicas de colombianos en otros países.

4.5.2. Situación Futura de la Demanda

La demanda se seguirá incrementando, jalonada por el sector de la construcción y gracias a los tipos de inmuebles que ofrece PAMAR, los cuales están ubicados en los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad; lo anterior sumado al comportamiento histórico de ventas que lleva la empresa y en los cuales se muestra una tendencia de crecimiento, así como la cada día más cercana identificación de las preferencias y necesidades de nuestros clientes; son los argumentos que llevan a considerar una demanda creciente.

4.6. ANÁLISIS PRECIO

4.6.1. Análisis histórico y actual de Precios

En Bucaramanga existe el 56% de predios urbanos. El uso residencial concentra el 49% del total de predios.

Informe primer trimestre 2010:

El análisis del comportamiento de las principales estadísticas del sector inmobiliario en Colombia durante el primer trimestre de 2010, permite señalar los siguientes aspectos importantes:

Marco macroeconómico y sectorial.

- Se espera para el año 2011 un primer trimestre activo en cuento a nuevos proyectos.
- Crecimiento cero del PIB en el año 2009 y expectativa de una tasa positiva para el 2010 del orden de 2% a 3%.
- Menor ritmo de crecimiento del PIB per cápita.
- Recuperación del sector de la construcción respecto a obras civiles y tasas negativas de la edificación urbana.
- Tendencia creciente de largo plazo del valor del PIB de Servicios inmobiliarios y de Alquiler de Vivienda. Tasas negativas de crecimiento a partir del II-2009.
- Mayor participación del sector inmobiliario en el PIB total respecto al sector de la construcción; proyección de crecimiento de 3.9% y 3.4% en el año 2010 para los sectores construcción e inmobiliario, respectivamente.

Oferta total y stock de edificaciones urbanas.

- Según el Censo de 2005, Colombia tiene 42.888.592 habitantes, 10.924.541 hogares y 10.070.542 viviendas.
- El stock de vivienda y el flujo de oferta nueva en Colombia están rezagados con respecto al tamaño de la población.
- Actualmente el 49.9% de los hogares reside en una vivienda de su propiedad.

Producción de vivienda y otras edificaciones.

- La disminución de la actividad edificadora en el año 2009 se presentó a nivel agregado nacional y en todos los entes territoriales a excepción de Meta, Norte de Santander y Quindío.

- Desde el cuarto trimestre del año 2008 se registra un incremento continuo de las iniciaciones de vivienda, especialmente la No Vivienda de Interés Social (En adelante VIS).

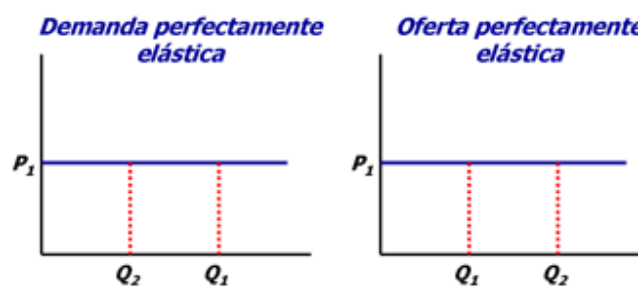
Financiación del sector inmobiliario.

- El subsidio FRECH demostró que la tasa de interés hipotecaria es una variable determinante de la demanda efectiva de vivienda.
- En general se observa una tendencia de reducción sucesiva y leve de las tasas de interés hipotecarias.
- En número de créditos predomina la financiación de VIS.¹³

4.6.2. Elasticidad Precio – Demanda y Elasticidad Precio – Oferta

El precio por la prestación del servicio se mantiene constante tanto para arrendamiento como para venta, independientemente de las variaciones de la demanda y de la oferta. Por lo cual se hace referencia a una demanda y a una oferta perfectamente elástica.

Figura 3. Elasticidad precio – demanda y elasticidad precio – oferta.



Fuente: www.aulafacil.com/Microeconomia

¹³http://www.colombianproductions.com/mym/joom1515/index.php?option=com_content&view=article&id=162:estadisticas-del-sector-inmobiliario-en-colombia&catid=36:noticias

4.6.3. Determinación de las principales variables para la definición del precio

- Arrendamientos: El precio de la Administración del inmueble corresponde al 10% mensual sobre el valor del canon de arrendamiento, este porcentaje es sugerido por la Lonja de Propiedad Raíz de Santander (Gremio Inmobiliario que agrupa a todas las personas y empresas que desarrollan actividades inmobiliarias en el Departamento de Santander).
- Ventas: El precio de la intermediación de la venta es del 3%, sobre el valor total de ésta; el cual también es sugerido por la Lonja de Propiedad Raíz de Santander.

4.6.4. Proyección de Precios

Por tratarse de precios establecidos culturalmente, resulta muy difícil proyectar una variación; sin embargo, ésta podría darse en la medida en que el gremio lo estime conveniente.

4.7. PROMOCIÓN DEL SERVICIO

La publicidad de los inmuebles se realiza a través del periódico “Vanguardia Liberal”, la revista “Se Vende y se Arrienda” y pendones ubicados en el respectivo inmueble.

4.8. ANÁLISIS TÉCNICO

En el análisis técnico se identifican 3 procesos que están íntimamente ligados a la esencia de la operación, estos son:

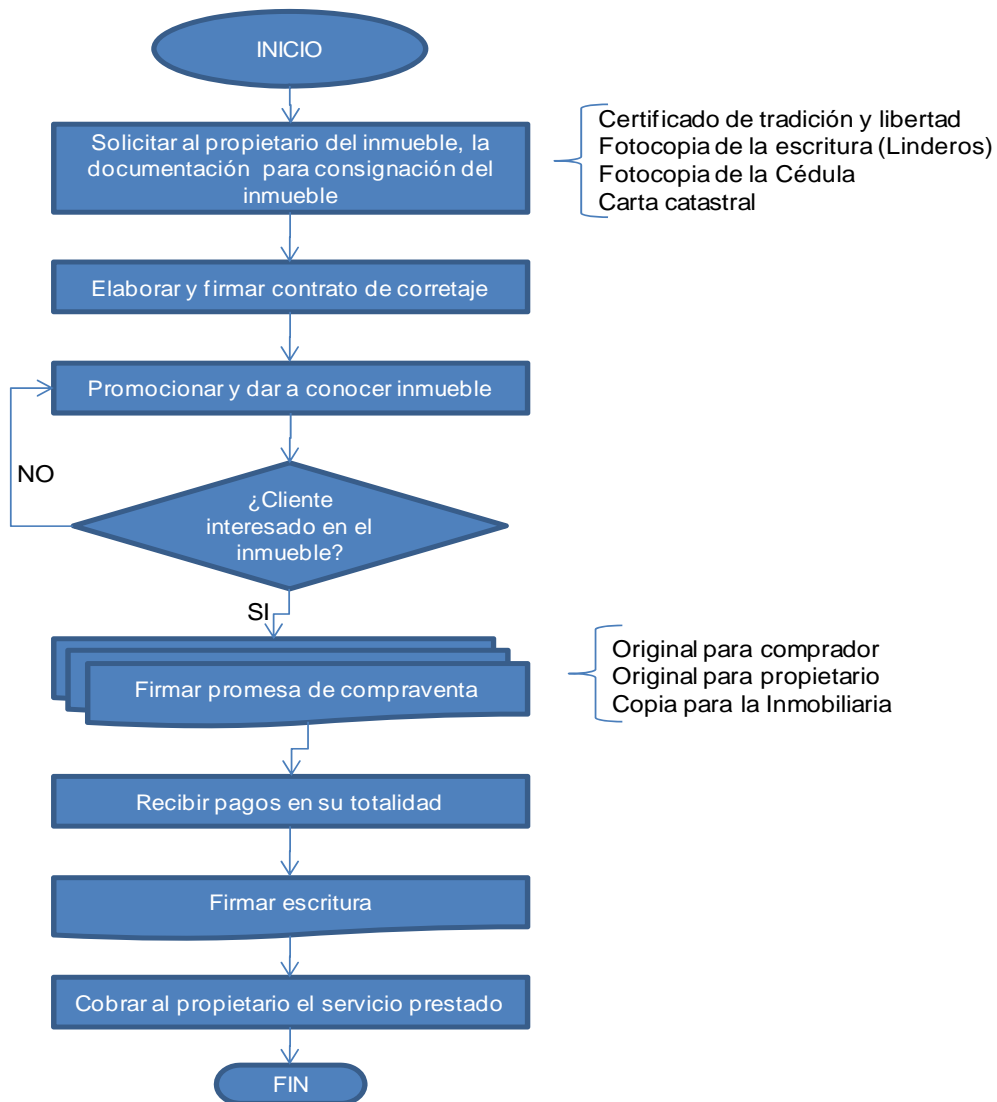
- Proceso de Ventas

- Proceso de Arrendamientos
- Proceso Gestión Administrativa Arriendos.

El flujograma de cada uno de los procesos se describe a continuación:

4.8.1. Proceso de Ventas

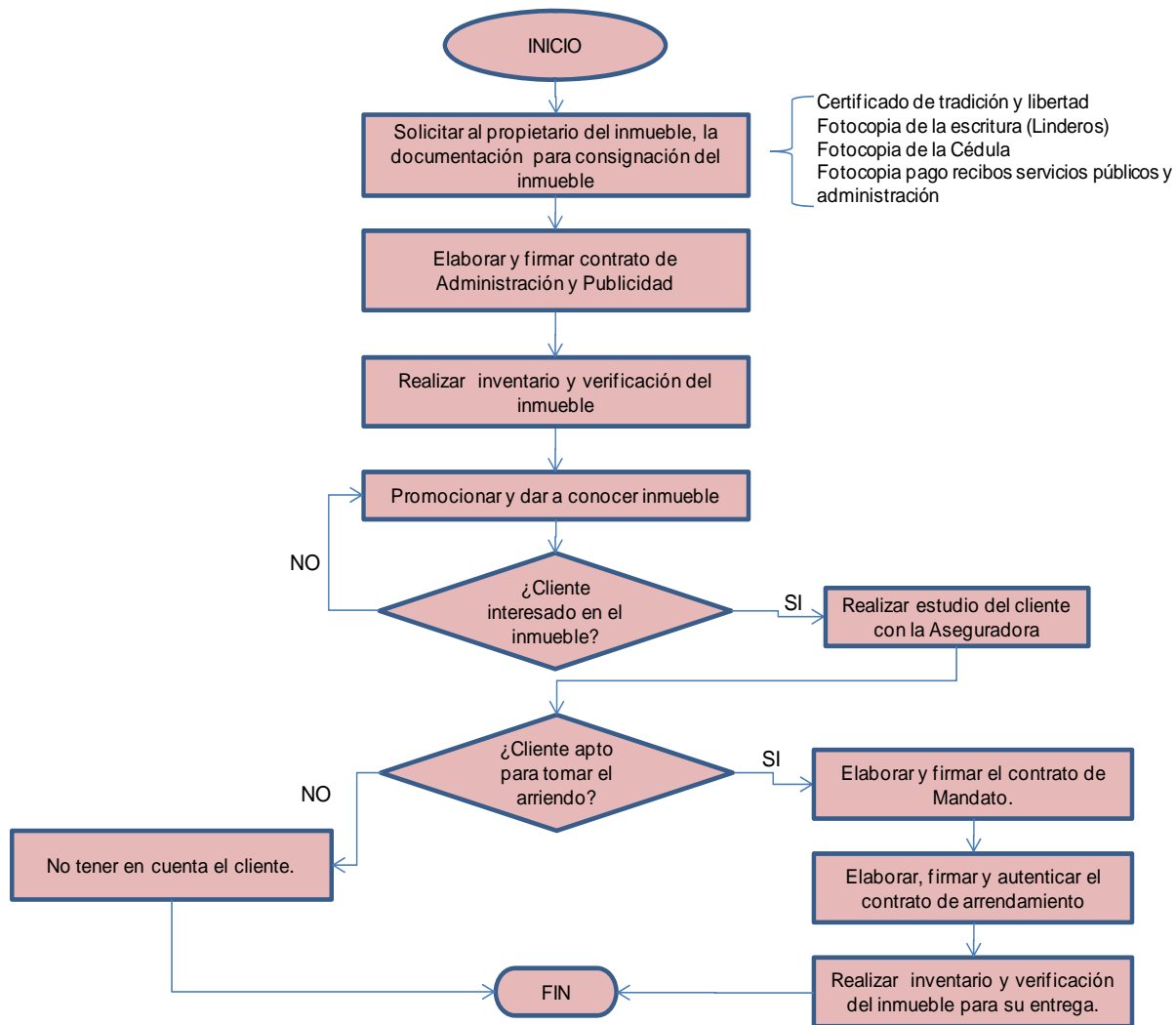
Figura 4. Flujograma Proceso de Ventas.



Fuente: Autoras.

4.8.2. Proceso de Arrendamientos

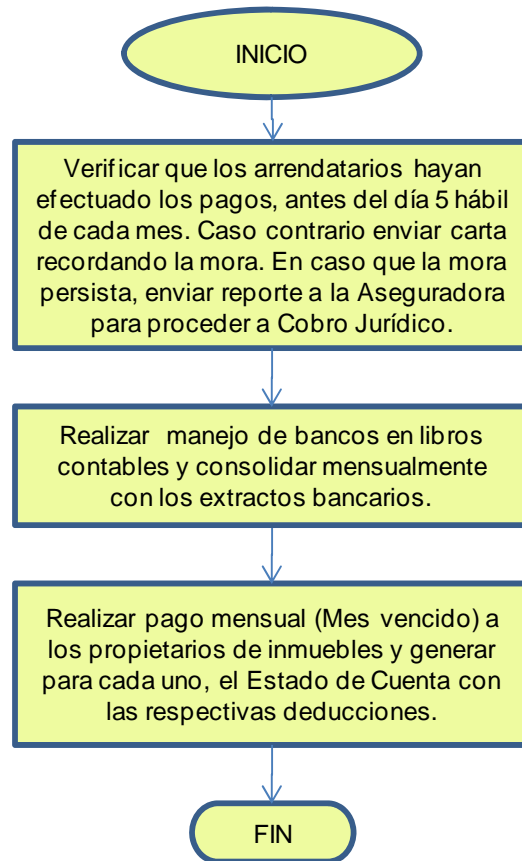
Figura 5. Flujograma Proceso de Arrendamientos.



Fuente: Autoras.

4.8.3. Proceso Gestión Administrativa Arriendos

Figura 6. Flujoograma Proceso Gestión Administrativa Arriendos.



Fuente: Autoras.

4.8.4. Organización de la Operación

La empresa no posee un organigrama, ni funciones documentadas de los cargos de cada uno de los funcionarios de la empresa, los diferentes casos que se pueden dar en la presentación del servicio no están documentados, se da un acompañamiento de las personas con mayor experiencia a los de menor experiencia en caso de presentarse una situación específica. Las capacitaciones al personal se realizan al ingreso a la empresa, no se están reforzando ni manteniendo capacitaciones continuas.

La contratación del personal se realiza con todas las normas debidamente exigidas por el Gobierno.

4.8.5. Tamaño de las instalaciones

Actualmente el tamaño de las instalaciones es reducido para el número de clientes que tiene la Inmobiliaria y que cada día van en aumento debido al gran número de edificios construidos en los sectores objetivo como lo son los estratos 4, 5 y 6.

4.8.6. Ubicación de la empresa

El Grupo Inmobiliario actualmente está ubicado en la Calle 44 N° 37 – 14 de la Ciudad de Bucaramanga, es estratégica debido a la cercanía de los predios que administra y vende, facilitando a sus clientes una mayor cercanía para disposición de la relación Inmobiliaria-Cliente. Además, sus dos años de funcionamiento han posicionado la ubicación en la recordación de la demanda.

A continuación la ubicación de la competencia;

- Alianza: Calle 45 # 29 – 27
- Alejandro Domínguez Parra: Calle 42 # 29 – 147
- Esteban Ríos: Calle 36 # 23 – 44
- Ruiz Perea: Calle 44 # 34 – 14
- Cecilia de Díaz: Cra 35 # 41 – 04
- Galería Inmobiliaria: Cra 36 # 54 – 128
- Fincar Ltda.: Calle 44 # 29^a – 38

“No es el plan lo que importa, sino la planificación”

Dr. Graeme Edwards

CAPÍTULO CINCO
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GRUPO INMOBILIARIO PAMAR

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GRUPO INMOBILIARIO PAMAR

5.1. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

5.1.1. DOFA Perspectivas o Dimensiones Estratégicas

La matriz DOFA se utiliza para estudiar el impacto en el éxito del negocio, analizándolo desde 5 dimensiones estratégicas (Financiera, Cliente, Procesos Internos y Talento humano, Cultura Organizacional y Tecnológica); Dándole una valoración de Alta: A, Media: M o Baja: B

Cuadro 1. Análisis DOFA.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Generación de valor económico agregado	M	Baja liquidez	B
Respaldo económico por accionistas	A	Capacidad de endeudamiento	M
Costos bajos de operación	A	Capacidad de pago	B
		Desaprovechamiento de las utilidades al no invertir estas en el desarrollo del negocio.	A
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Relaciones con los bancos	A	Crisis sector construcción	M
		Tasas de interes altas	M
		Caida de precios inmobiliarios	B
		Crisis hipotecaria	M

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Atención para Estratos 4, 5 y 6	A	Baja innovación	A
Conocimiento del Mercado	A	Baja fidelización del cliente en el sector	A
Experiencia en la Industria	A	Falencias en la atención al cliente	M
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Alto índice de construcción	A	Nuevas Inmobiliarias	M
Alta Demanda sin ser atendida	A	Alto número de competidores	A
Cultura del cliente para gestionar la administracion de sus bienes raices a traves de inmobiliarias	A	Baja capacidad de pago del cliente	M
Barreras de entrada altas para competidores extranjeros (Establecidas por Idiosincracia del cliente)	B		

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Amplio Portafolio de servicios	M	Infraestructura limitada	A
Control de procesos	B	Procesos sin certificación	B
Outsourcing (avalúos)	M	Procesos sin documentar	A
		Baja tecnología en los procesos	M
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Alianzas con constructoras	A	Inmobiliarias con mayor innovación en la prestación del servicio	A
Tecnologías existentes para la optimización del servicio	A	Inmobiliarias que cuentan con certificación de calidad en sus procesos.	M

PERSPECTIVA DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Incentivos laborales	M	Poco personal	A
Personal capacitado	M	Funciones sin definir	A
Flexibilidad en las funciones del Talento Humano	A	Rotación de personal debido a diversos factores	M
Valores organizacionales	B		
Buen clima laboral	A		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Alta población dedicada al sector Inmobiliario	M	Sobreoferta laboral en el sector	A
Empresa dedicada a la formación en el sector (Lonja de Propiedad Raíz de Santander)	A	Competencia con personal de mayor experiencia en el sector	M
		La Competencia cuenta con Asesorías y Consultorías gerenciales.	B

PERSPECTIVA TECNOLÓGICA INFORMACIÓN Y TICs			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Base de datos actualizada	A	No se cuenta con una plataforma en internet	A
		Poca tecnología de punta utilizada en la empresa	M
		No se cuenta con Red Interna.	B
		No se cuenta con Pagina Web	A
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Innovación Tecnológica al servicio de la gestión	M	Competencia fortalecida en uso de herramientas	M

Fuente: Autoras.

5.1.2. Análisis DOFA cruzado

Con los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo, se identificó el principal competidor y se analizó la DOFA de éste Vs la DOFA de Grupo Inmobiliario PAMAR, y se comparó el impacto de cada una de ellas.

Cuadro 2. Matriz DOFA Institucional.

MATRIZ DOFA INSTITUCIONAL					
Nº	FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	Nº	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN
1	Generación de valor económico agregado	M	1	Baja liquidez	B
2	Respaldo económico por accionistas	A	2	Capacidad de endeudamiento	M
3	Costos bajos de operación	A	3	Capacidad de pago	B
4	Atención para Estratos 4, 5 y 6	A	4	Desaprovechamiento de las utilidades al no invertir estas en el desarrollo del negocio.	A
5	Conocimiento del Mercado	A	5	Baja Innovación	A
6	Experiencia en la Industria	A	6	Baja fidelización del cliente en el sector	A
7	Amplio portafolio de servicios	M	7	Falencias en la atención al cliente	M
8	Control de procesos	B	8	Infraestructura limitada	A
9	Outsourcing (avalúos)	M	9	Procesos sin certificación	B
10	Alianzas con constructoras	A	10	Procesos sin documentar	A
11	Incentivos laborales	M	11	Baja tecnología en los procesos	M
12	Personal capacitado	M	12	Poco personal	A
13	Flexibilidad en las funciones del Talento Humano	A	13	Funciones sin definir	A
14	Valores organizacionales	B	14	Rotación de personal debido a diversos factores	M
15	Buen clima laboral	A	15	No se cuenta con una plataforma en internet	A
16	Base de datos actualizada	A	16	Poca tecnología de punta utilizada en la empresa	M
			17	No se cuenta con red interna.	B
			18	No se cuenta con Pagina Web	A
Nº	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	Nº	AMENAZAS	CALIFICACIÓN
1	Relaciones con los bancos	A	1	Nuevas Inmobiliarias	M
2	Alto índice de construcción	A	2	Alto número de competidores	A
3	Alta demanda sin ser atendida	A	3	Sobreoferta laboral en el sector	A

Fuente: Autoras.

Cuadro 3. Matriz DOFA de la competencia (Alianza Inmobiliaria).

MATRIZ DOFA DE LA COMPETENCIA (ALIANZA INMOBILIARIA)

Nº	FORTALEZAS	CALIFICACIÓN		Nº	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN
1	Generación de valor económico agregado	A		1	Baja liquidez	B
2	Respaldo económico por accionistas	A		2	Capacidad de endeudamiento	B
3	Costos bajos de operación	B		3	Capacidad de pago	B
4	Atención para Estratos 4, 5 y 6	B		4	Desaprovechamiento de las utilidades al no invertir estas en el desarrollo del negocio.	M
5	Conocimiento del Mercado	A		5	Baja Innovación	A
6	Experiencia en la Industria	A		6	Baja fidelización del cliente en el sector	M
7	Amplio portafolio de servicios	M		7	Falencias en la atención al cliente	A
8	Control de procesos	M		8	Infraestructura limitada	B
9	Outsourcing (avalúos)	B		9	Procesos sin certificación	M
10	Alianzas con constructoras	M		10	Procesos sin documentar	B
11	Incentivos laborales	M		11	Baja tecnología en los procesos	B
12	Personal capacitado	A		12	Poco personal	B
13	Flexibilidad en las funciones del Talento Humano	B		13	Funciones sin definir	B
14	Valores organizacionales	M		14	Rotación de personal debido a diversos factores	M
15	Buen clima laboral	M		15	No se cuenta con una plataforma en internet	B
16	Base de datos actualizada	M		16	Poca tecnología de punta utilizada en la empresa	B
				17	No se cuenta con red interna.	B
				18	No se cuenta con Pagina Web	B
Nº	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN		Nº	AMENAZAS	CALIFICACIÓN
1	Relaciones con los bancos	A		1	Nuevas Inmobiliarias	B
2	Alto índice de construcción	A		2	Alto número de competidores	M
3	Alta demanda sin ser atendida	A		3	Sobreoferta laboral en el sector	A

Fuente: Autoras.

5.1.3. Propuesta de valor y matriz de las 4 acciones

La matriz “Eliminar- Reducir- Incrementar- Crear” o matriz de las 4 acciones, estimula a la Inmobiliaria a formularse las 4 preguntas del esquema y actuar con respecto a ellas, identificando si con el resultado obtenido se incrementan los costos y si se genera valor. Las autoras proponen el uso de esta matriz ya que es

una herramienta fácil de comprender, facilitando el compromiso del personal de la inmobiliaria a la hora de aplicarla.

Cuadro 4. Propuesta de valor y matriz de las cuatro acciones.

PROPUESTA DE VALOR Y MATRIZ DE LAS 4 ACCIONES				
OFERTA O PROPUESTA DE VALOR		CALIF.	MATRIZ "E R I C" ELIMINAR - REDUCIR - INCREMENTAR - CREAR	
1	Atención Personalizada	6	ELIMINAR	REDUCIR
2	Precios bajos	6		
3	Personal Capacitado	5		
4	Servicios adicionales	3		Precios bajos
5	Tiempo de respuesta	4		
6	Promociones	3	INCREMENTAR	CREAR
7	Aplicación de tecnologías	2		
8	Publicidad de marca	2		
9	Eficiencia	4		
10	Post Venta	4		
11	Innovación	2		
12	Exclusividad	2		
13	Página Web	2		

Fuente: Autoras.

5.1.4. Análisis de Recursos y Capacidades de la Empresa

Esta matriz se utilizó para analizar internamente cada una de las capacidades de la empresa, dándole valoración al impacto de éxito:

Cuadro 5. Análisis de Recursos y Capacidades de la Empresa.

CAPACIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Generación de valor económico agregado		X					X		
2	Respaldo económico por accionistas	X						X		
3	Costos bajos de operación	X							X	
4	Baja liquidez				X			X		
5	Capacidad de endeudamiento					X			X	
6	Capacidad de pago				X			X		
7	Desaprovechamiento de las utilidades al no invertir estas en el desarrollo del negocio.						X	X		

CAPACIDAD CLIENTES Y MERCADOS		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Atención para Estratos 4, 5 y 6	X						X		
2	Conocimiento del Mercado	X						X		
3	Experiencia en la Industria	X							X	
4	Baja Innovación						X	X		
5	Baja fidelización del cliente en el sector						X		X	
6	Falencias en la atención al cliente					X			X	

CAPACIDAD PROCESOS INTERNOS		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Amplio portafolio de servicios		X					X		
2	Control de procesos			X					X	
3	Outsourcing (avalúos)		X							X
4	Infraestructura limitada						X			X
5	Procesos sin certificación				X					X
6	Procesos sin documentar						X		X	
7	Baja Tecnología en los procesos					X				X

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Incentivos laborales		X							X
2	Personal capacitado		X					X		
3	Flexibilidad en las funciones del Talento Humano	X								X
4	Valores organizacionales			X				X		
5	Buen clima laboral	X						X		
6	Poco personal						X		X	
7	Funciones sin definir						X	X		
8	Rotación de personal debido a diversos factores					X		X		

CAPACIDAD INFORMACION Y TICS		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Base de datos actualizada	X							X	
2	No se cuenta con una plataforma en internet						X	X		
3	Poca tecnología de punta utilizada en la empresa					X				X
4	No se cuenta con red interna.				X					X
5	No se cuenta con Página Web						X	X		

Fuente: Autoras.

5.1.5. Matriz del perfil de la Capacidad Interna

A través de esta matriz se seleccionaron aquellas fortalezas y debilidades cuyo impacto fue alto y su incidencia es relevante en la prestación del servicio.

Cuadro 6. Matriz del perfil de la Capacidad Interna.

MATRIZ: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	B	M	A
CAPACIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA						
Generación de valor económico agregado		X				
Respaldo económico por accionistas	X					
Baja liquidez				X		
Capacidad de pago				X		
Desaprovechamiento de las utilidades al no invertir estas en el desarrollo del negocio.						X
CAPACIDAD CLIENTES Y MERCADOS						
Atención para Estratos 4, 5 y 6	X					
Conocimiento del Mercado	X					
Baja Innovación						X
CAPACIDAD PROCESOS INTERNOS						
Eficiencia en los procesos		X				
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
Personal capacitado		X				
Valores organizacionales			X			
Buen clima laboral	X					
Funciones sin definir						X
Rotación de personal debido a diversos factores					X	
CAPACIDAD INFORMACION Y TICS						
No se cuenta con una plataforma en internet						X
No se cuenta con Página Web						X

Fuente: Autoras.

5.1.6. Análisis de Stakeholders, Fuerzas del Entorno y el Sector

Con esta matriz se analizan los factores externos, dándole una calificación al impacto de éxito.

Cuadro 7. Análisis de los Stakeholders, fuerzas del entorno y el sector.

FACTORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Relaciones con los Bancos	X							X	
2	Crisis sector construcción					X		X		
3	Tasas de interés altas					X		X		
4	Caída de precios inmobiliarios				X			X		
5	Crisis Hipotecaria					X		X		

FACTORES DE CLIENTES Y MERCADOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Alto índice de construcción	X						X		
2	Alta demanda sin ser atendida	X						X		
3	Cultura del cliente para gestionar la administración de sus bienes raíces a través de	X						X		
4	Barreras de entrada altas para Competidores Extranjeros (Establecidas por Idiosincracia del cliente)			X						X
5	Nuevas Inmobiliarias					X			X	
6	Alto número de Competidores						X	X		
7	Baja capacidad de pago del cliente					X			X	

FACTORES DE PROCESOS INTERNOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Alianzas con constructoras	X						X		
2	Tecnologías existentes para la optimización del s	X						X		
3	Inmobiliarias con mayor innovación en la prestación del servicio				X			X		
4	Inmobiliarias que cuentan con la certificación de calidad en sus procesos					X			X	

FACTORES DE TALENTO HUMANO Y CULTURA		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Sobreoferta laboral en el sector				X					X
2	Competencia con personal de mayor experiencia en el sector					X		X		
3	La competencia cuenta con asesorías y consultorías gerenciales.						X			X
4	Alta población dedicada al sector inmobiliario		X					X		
5	Empresa dedicada a la formación en el sector (Lonja de Propiedad Raiz de Santander)	X						X		

FACTORES DE INFORMACIÓN Y TICS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	Innovación Tecnológica al servicio de la gestión empresarial		X					X		
2	Competencia Fortalecida en uso de herramientas Tecnológicas					X		X		

Fuente: Autoras.

5.1.7. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Entorno

En esta matriz se seleccionaron aquellas oportunidades y amenazas cuyo impacto fue alto y su incidencia es relevante en la prestación del servicio.

Cuadro 8. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del entorno.

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
FACTORES ECONOMICOS Y FINANCIEROS						
Crisis sector construcción					X	
Tasas de interés altas					X	
Caida en los precios inmobiliarios				X		
Crisis Hipotecaria					X	
FACTORES CLIENTES Y MERCADOS						
Alto índice de construcción	X					
Alta demanda sin ser atendida	X					
Cultura del cliente para gestionar la administración de sus bienes raíces a través de inmobiliarias	X					
Alto número de competidores						X
FACTORES DE PROCESOS INTERNOS						
Alianzas con constructoras	X					
Tecnologías existentes para la optimización del servicio	X					
Inmobiliarias con mayor innovación en la prestación del servicio				X		
FACTORES TALENTO HUMANO Y CULTURA						
Competencia con personal de mayor experiencia en el sector					X	
Alta población dedicada al sector inmobiliario		X				
Empresa dedicada a la formación en el sector (Lonja de Propiedad Raíz)	X					
FACTORES DE INFORMACIÓN Y TICS						
Innovación tecnológica al servicio de la Gestión Empresarial		X				
Competencia fortalecida en el uso de herramientas tecnológicas					X	

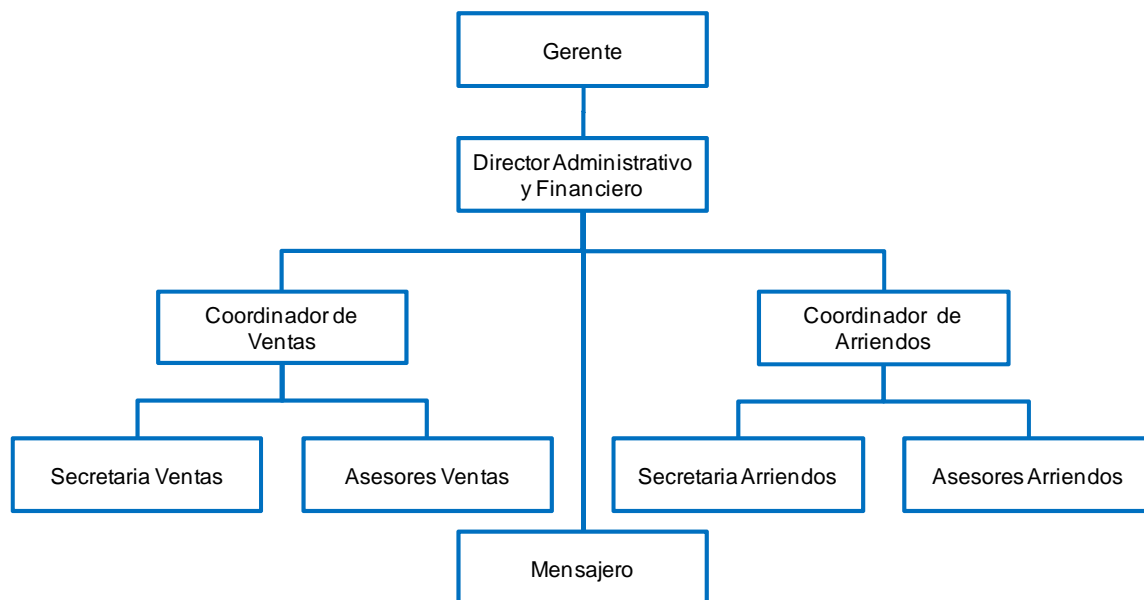
Fuente: Autoras.

5.2. FORMULACIÓN DE MISIÓN Y BÚSQUEDA DE VALORES

5.2.1. Organización de la Operación deseada

Como punto de partida para dar orden a la reestructuración administrativa del Grupo Inmobiliario, las autoras de la monografía proponen crear el siguiente organigrama, el cual es aprobado por la Junta Directiva de la empresa.

Figura 7. Organigrama.



Fuente: Autoras.

5.2.2. Misión

La Misión de una empresa expresa su razón de ser, el por qué de su existencia, define el propósito especial que la identifica de las demás. Como resultado de las entrevistas obtenidas con el personal del Grupo inmobiliario, se identificó que la empresa sí cuenta con una misión; Sin embargo ésta no está claramente definida y además tampoco se encuentra plasmada en ningún documento, por lo cual en este proyecto se propuso definirla así:

Grupo Inmobiliario PAMAR es una empresa privada comprometida con la Generación de Valor para sus propietarios, sus colaboradores y sus clientes, así como con la satisfacción de sus necesidades y expectativa, por medio de la administración efectiva de inmuebles, que permita consolidarnos en el sector como la empresa líder en Servicio; inspirados en principios de rectitud, honestidad y responsabilidad.

La importancia de la Misión no consiste únicamente en que se encuentre documentada, sino además en que ésta sea conocida por todos los miembros de la organización; por lo cual se manifestó a la Junta Directiva y a la Gerencia del Grupo Inmobiliario, la necesidad de socializarla.

5.2.3. Visión

Es la declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, es decir lo que quiere ser. En el caso de Grupo Inmobiliario PAMAR, por tratarse de una empresa familiar, la visión debe ser compartida y contemplar los valores que se configuran en el seno de la familia. Teniendo en cuenta lo anterior, para la formulación de la visión se realizó una reunión con todos los integrantes de la familia, evidenciándose el siguiente resultado:

“Grupo PAMAR en el 2015 será la Inmobiliaria que brinda la mejor atención al cliente, caracterizándose por un servicio personalizado, responsable y exclusivo”.

5.2.4. Valores y Principios Corporativos

Éstos juegan un papel importante ya que de ellos depende en buena medida el desempeño de la organización, y contribuyen a mejorar procesos, disminuir costos y a incrementar la eficiencia. El equipo de trabajo del Grupo Inmobiliario y las autoras de esta monografía identificaron los siguientes:

- *La Honestidad y Responsabilidad en todas nuestras actuaciones.*
- *Suministro oportuno de servicios confiables y de alta calidad, para cumplir las expectativas del cliente*
- *Trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la empresa*
- *El aprendizaje continuo y experiencia profesional, para el beneficio de nuestros clientes internos y externos*

- *Respeto y amabilidad con todas las personas que interactuamos.*

5.2.5. Política Corporativa

El grupo Inmobiliario cuenta con una política de Servicio, sin embargo no se encuentra claramente definida, no ha sido comunicada ni entendida por los integrantes de la empresa.

A través de un cuestionario, las autoras de este proyecto conocieron los aspectos más relevantes para los funcionarios, proponiendo y siendo aprobada por la Junta Directiva la Siguiete Política se Servicio:

“Grupo Inmobiliario PAMAR está comprometido con sus clientes, ofreciendo servicios de calidad mediante un trato cordial y procesos eficientes, buscando un acercamiento con éste para construir relaciones duraderas”.

5.3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.3.1. Conceptualización del Negocio y Factores Críticos de Éxito

La Inmobiliaria PAMAR está ubicada en la ciudad de Bucaramanga y presta los servicios de Arriendo, Ventas, Reformas y Avalúos de bienes inmuebles; específicamente al mercado de los estratos 4, 5 y 6 de esta Ciudad. Lo primordial para la empresa es brindar una alta calidad en el servicio, para lo cual busca llegar hasta el cliente conociendo sus necesidades y de esta forma ofrecerle un servicio que cumpla sus expectativas.

Cuadro 9. Definición del Negocio y características.

N°	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	CARACTERÍSTICAS
1	MERCADOS ATENDIDOS	Ciudad de Bucaramanga
2	CLIENTES O SEGMENTOS A ATENDER	Estratos 4, 5 y 6
3	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS A ATENDER	Administración de Bienes Inmuebles Satisfacer las necesidades de Espacios destinados a Vivienda y Comercio
4	TECNOLOGÍAS UTILIZADAS	Comunicación
5	PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS	Venta, arrendamiento, reformas y avalúos de inmuebles
6	PROCESOS ESTRATÉGICOS O MISIONALES	Mercadeo, Ventas, Arriendos y Post Venta.
7	FUNCIONES NO DESEMPEÑADAS	Avalúos

Fuente: Autoras.

“Los FCE son requerimientos de información sensible y vital que permiten a los Gerentes, asegurar que las cosas marchan bien”⁴; Son de suma importancia ya que la identificación de estos factores permite el planteamiento de las estrategias, para Grupo Inmobiliario PAMAR. Se formularon los siguientes:

Cuadro 10. Factores Críticos de Éxito.

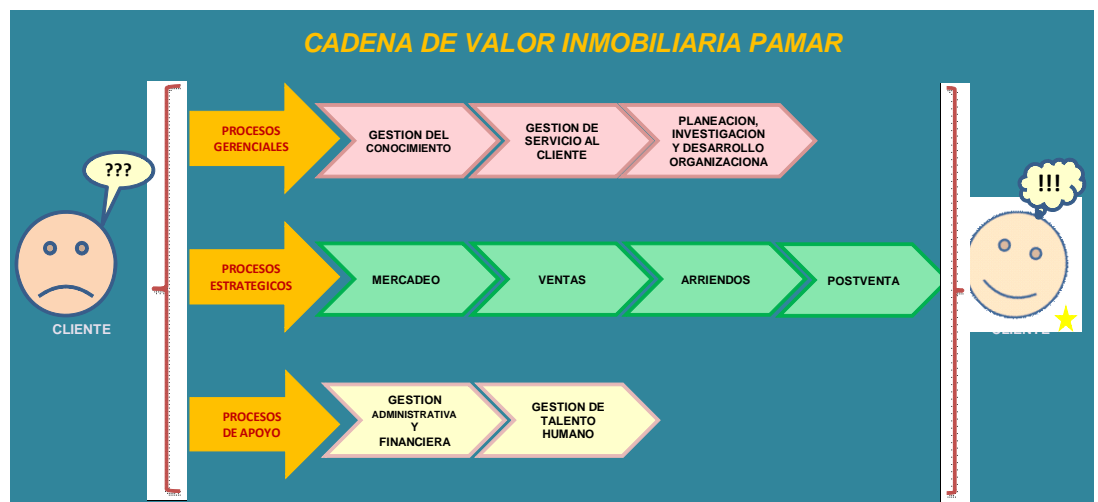
N°	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	Peso	Cal.	Peso Pond.
1	Cumplimiento en el Servicio	40%	5	2,00
2	Servicios adicionales	10%	4	0,40
3	Precios Bajos	10%	6	0,60
4	Grado de Recordación de Marca	15%	3	0,45
5	Atención Personalizada	25%	4	1,00
	TOTAL	100%		4,45

Fuente: Autoras.

5.3.2. Cadena de Valor

Permite realizar un mejor análisis de la empresa, principalmente identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, se busca maximizar valor continuamente con menos costos, obteniendo de esta forma el mayor margen de utilidad posible. En Grupo Inmobiliario PAMAR el ente más importante es el Cliente y la búsqueda continúa de un óptimo servicio.

Figura 8. Cadena de Valor Inmobiliaria PAMAR.



Fuente: Autoras.

5.3.3. Matriz del perfil competitivo y posición competitiva

La matriz de Posición Competitiva es una herramienta que sirve para evaluar la situación de la empresa frente a sus competidores, analizando los factores críticos de éxito tanto a nivel institucional como de la competencia. La realización consta de asignar un peso específico a cada uno de los factores críticos de éxito, según su relevancia; posterior a esto se realiza la valoración individual para la empresa y para cada competidor, obteniendo finalmente la posición competitiva

¹⁴ Jhon F Rockart, Chief Executives Define Their Own Data Needs, Harvard business review, Marzo Abril 1979 pagina 81.

Cuadro 11. Matriz del perfil competitivo y posición competitiva.

N°	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	Peso	PAMAR		ALIANZA		DOMINGUEZ PARRA		GALERIA	
			Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.
1	Cumplimiento en el Servicio	40%	5	2,00	6	2,40	5	2,00	5	2,00
2	Servicios adicionales	10%	4	0,40	5	0,50	5	0,50	4	0,40
3	Precios Bajos	10%	6	0,60	2	0,20	2	0,20	5	0,50
4	Grado de Recordacion de Marca	15%	3	0,45	5	0,75	5	0,75	3	0,45
5	Atencion Personalizada	25%	4	1,00	5	1,25	5	1,25	3	0,75
	TOTAL	100%		4,45		5,10		4,70		4,10

N°	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	Peso	PAMAR		CECILIA DE DIAZ		ESTEBAN RIOS	
			Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.
1	Cumplimiento en el Servicio	40%	5	2,00	5	2,00	5	2,00
2	Servicios adicionales	10%	4	0,40	4	0,40	4	0,40
3	Precios Bajos	10%	6	0,60	3	0,30	3	0,30
4	Grado de Recordacion de Marca	15%	3	0,45	5	0,75	5	0,75
5	Atencion Personalizada	25%	4	1,00	4	1,00	4	1,00
	TOTAL	100%		4,45		4,45		4,45

N°	POSICION COMPETITIVA	CALIF
1°	ALIANZA	5,10
2°	DOMINGUEZ PARRA	4,70
3°	CECILIA DE DIAZ	4,45
4°	ESTEBAN RIOS	4,45
5°	PAMAR	4,45
6°	GALERIA	4,10

Fuente: Autoras.

5.3.4. Objetivos Estratégicos

Estos objetivos sirven para definir el futuro de un negocio, y se formulan para un horizonte de tiempo de 3 a 5 años; En reunión de trabajo con la Junta Directiva, se definieron los siguientes:

Cuadro 12. Objetivos Estratégicos.

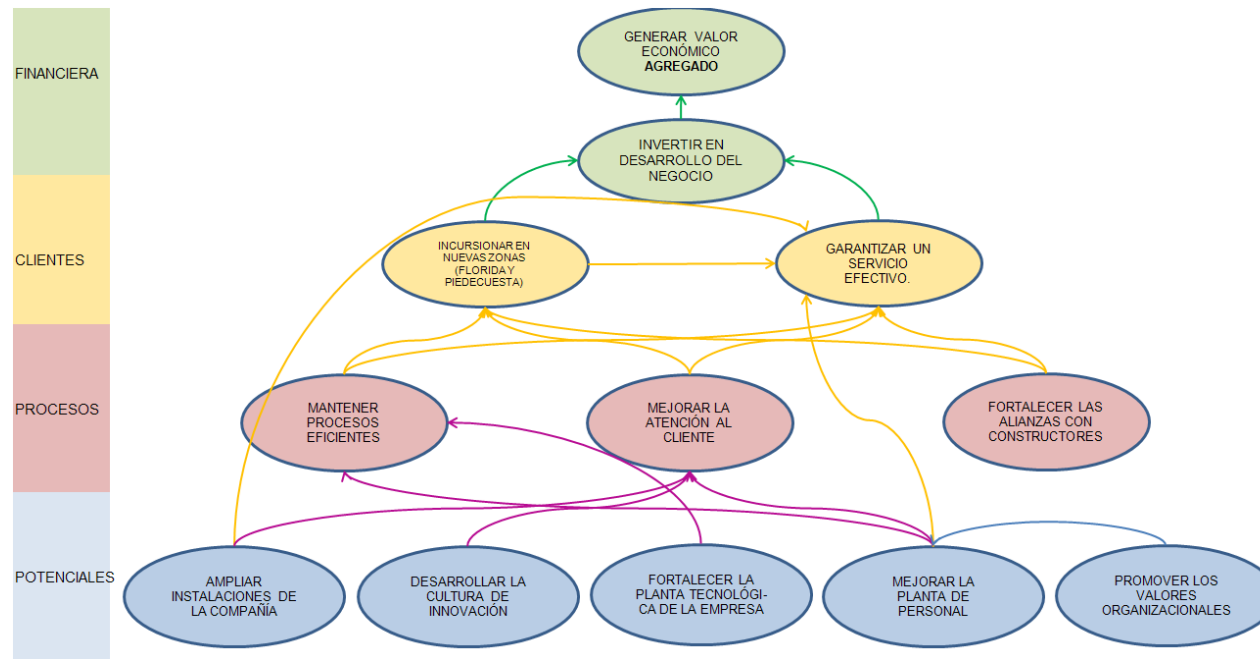
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
Invertir en desarrollo del negocio		x	FINANCIERA
Generar valor economico agregado	x		FINANCIERA
Incursionar en nuevas zonas (Florida y Piedecuesta)		x	CLIENTE
Garantizar un servicio efectivo	x		CLIENTE
Mejorar la atención al cliente	x		PROCESOS
Fortalecer las alianzas con constructoras		x	PROCESOS
Mantener procesos eficientes		x	PROCESOS
Ampliar las instalaciones de la compañía		x	POTENCIALES
Desarrollar la cultura de innovación		x	POTENCIALES
Mejorar la planta de personal	x		POTENCIALES
Fortalecer la plataforma tecnológica de la empresa	x		POTENCIALES
Promover los valores organizacionales		x	POTENCIALES

Fuente: Autoras

5.3.5. Mapa de Objetivos

El mapa de objetivos permite valorar la importancia de cada objetivo y entender la coherencia e integración entre éstos.

Figura 9. Mapa de Objetivos.



Fuente: Autoras.

5.3.6. Matriz OIRC (Objetivos, Iniciativas Estratégicas, Responsables y Comprometidos)

Esta matriz muestra claramente para cada perspectiva o dimensión estratégica, las iniciativas estratégicas de cada objetivo, así como sus áreas responsables y comprometidas.

Cuadro 13. Matriz OIRC.

PERSPECTIVA: CLIENTE			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
Garantizar un servicio efectivo	Minimizar los tiempos de respuesta al usuario	Comercial	Todas
	Postventa		
	Seguimiento y control de las actividades del personal		
	Evaluar la atención		
	Brindar atención personalizada.		
Incursionar en nuevas zonas (Florida y Piedecuesta)	Identificar y adquirir clientes potenciales	Junta Directiva y Gerencia	Gerencia General
	Publicidad dirigida a nuevos sectores		
	Incrementar negocios con los clientes potenciales		
PERSPECTIVA: POTENCIALES			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
Ampliar las instalaciones de la compañía	Diseñar el número de puestos de trabajo acorde al flujo de trabajo.	Administrativa	Todas las Areas
	Cotizar mobiliario de el número de puestos de trabajo requeridos		
	Trasladar o ampliar la oficina actual. (espacio reducido)		
Desarrollar la cultura de innovación	Estimular al personal que realice propuestas innovadoras	Todas las areas	Todas las areas
	Programar reuniones para dar seguimiento a los temas de innovación		
	Contar con personal externo a la empresa para que participe de la gestión innovadora		
Mejorar la planta de personal	Definir y documentar las funciones de cada uno de los cargos	Administrativa	Todo el talento humano de la compañía
	Contratar personal adicional		
	Inducción y capacitación del talento humano		
	Realizar evaluaciones de desempeño		
Fortalecer la planta tecnológica de la empresa	Adquirir software acorde con las necesidades de la compañía	Administrativa	Gerencia General
	Diseñar e implementar una página Web		
	Renovación de los equipos de acuerdo a necesidades específicas de la inmobiliaria		
Promover los valores de la Empresa	Socializar a todo el talento humano los valores de la compañía	Todas las areas	Todas las areas
	Apoyar con bonos al personal que ingrese a nuevos estudios		
	Elegir semestralmente al Empleado PAMAR, destacado por su identidad con los valores		

PERSPECTIVA: FINANCIERA			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
Invertir en desarrollo del negocio	Programar capacitaciones quincenales a fin de reforzar el conocimiento del Talento Humano	Todas las areas	Todas las Areas
	Documentar los procesos de la empresa.		
	Promover la transferencia de conocimiento.		
Generar valor económico agregado	Realizar inversiones rentables a la organización.	Gerencia General	Junta Directiva y Gerencia General
	Aumentar el número de Consignaciones de inmuebles.		

PERSPECTIVA: PROCESOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
Mejorar la atención al cliente.	Mantener buzón de sugerencias del cliente.	Administrativo	Todas las areas
	Control de quejas y reclamos.		
Fortalecer las alianzas con constructoras.	Mejores tarifas del mercado.	Gerencia General	Todas las areas
	Incentivos a las constructoras para afianzar las relaciones.		
	Brindar un servicio especializado y único.		
	Asesores que manejen exclusividad en la venta de apartamentos.		
	Reportes del trabajo realizado.		
Mantener procesos eficientes.	Minimizar la utilización de recursos materiales en las ventas y arriendos.	Todas las areas	Todas las areas
	Realizar pruebas de control de calidad del servicio.		
	Evaluar constantemente el cumplimiento de funciones del personal.		
	Minimizar el tiempo de operación.		
	Seguimiento desde el inicio hasta el cierre de cada servicio.		

Fuente: Autoras.

5.3.7. Matriz OIMER (Objetivos, Indicadores estratégicos, Metas y Responsables)

Esta matriz permite observar los indicadores por objetivos, así como la variación (Brecha) entre la línea base y la meta, identificando fácilmente el área a cargo.

Cuadro 14. Matriz OIMER.

PERSPECTIVA: CLIENTES					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LÍNEA BASE	BRECHA	METAS 2011	AREAS
Garantizar un servicio efectivo	Porcentaje de respuestas atendidas, antes de 5 días	70%	10%	80%	Comercial
	Porcentaje de fidelización	30%	10%	40%	Comercial
Incursionar en nuevas zonas (Florida y Piedecuesta)	Porcentaje de nuevos clientes	3%	2%	5%	Ventas - Arriendos
	Porcentaje de aumento en los ingresos, por publicidad	8%	4%	12%	Ventas - Arriendos

PERSPECTIVA: POTENCIALES					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE	BRECHA	METAS 2011	AREAS
Ampliar las instalaciones de la compañía	Porcentaje de ampliación de puestos de trabajo	0%	50%	50%	Gerencia
	Porcentaje en inversión capacidad instalada	0%	20%	20%	Gerencia
Desarrollar la cultura de innovación.	Porcentaje de nuevas modalidades de servicio	0%	50%	50%	Administración
	Porcentaje de empleados de Investigación y desarrollo	0%	20%	20%	Administración
Mejorar la planta de personal.	Porcentaje de personal profesional de la empresa	50%	30%	80%	Administración
	Porcentaje de Cumplimiento de personal requerido	37%	63%	100%	Administración
Fortalecer la planta tecnológica de la empresa.	Porcentaje anual de inversión tecnológica	10%	20%	30%	Gerencia
	Porcentaje de captación de clientes por pagina web	0%	40%	40%	Administración
Promover los valores de la empresa.	Porcentaje de cumplimiento de Valores organizacionales	80%	20%	100%	Todas las areas
	Porcentaje de personal comprometido con la empresa	25%	75%	100%	Todas las areas

PERSPECTIVA: FINANCIERA					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE	BRECHA	METAS 2011	AREAS
Invertir en el desarrollo del negocio	Porcentaje de procesos documentados	25%	75%	100%	Administrativo
	Nivel de satisfacción de la capacitación.	10%	90%	100%	Administrativo
Generar valor económico agregado	Cumplimiento de metas.	60%	30%	90%	Admon - Ventas - Arriendos
	Porcentaje en Inversiones	0%	30%	30%	Propietarios - Gerencia

PERSPECTIVA: PROCESOS					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE	BRECHA	METAS 2011	AREAS
Mejorar la atención al cliente.	Nivel de satisfacción del cliente	70%	20%	90%	Todas las areas
	Porcentaje de disminución de quejas y reclamos	60%	40%	100%	Administrativo y Operativo
Fortalecer las alianzas con constructoras.	Porcentaje de roturas con el constructor	40%	-30%	10%	Administrativo
	Porcentaje de Conformidad del constructor	80%	20%	100%	Administrativo y Operativo
Mantener procesos eficientes.	Porcentaje de Control de recursos	100%	-10%	90%	Todas las areas
	Ventas y Arriendos	50%	50%	100%	Todas las areas

Fuente: Autoras.

5.3.8. Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral de Grupo Inmobiliario PAMAR

Es una herramienta de la gerencia estratégica que fue desarrollada en la Universidad de Hardwar por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, la principal característica de esta herramienta es que mide los factores financieros y los No financieros del Estado de Resultados de una empresa. Sirve también para medir el desempeño corporativo y para concatenar la visión, misión, y la estrategia. El modelo lo componen originalmente cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y Potenciales.

Cuadro 15. Balance Score Card o cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Invertir en el desarrollo del negocio.				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): Buscar el desarrollo de la empresa constantemente, fortaleciendo el valor de la organización.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR 2010	META 2011	RESPONSABLE
Porcentaje de procesos documentados	(procesos documentados / procesos totales) * 100	25,0%	100,0%	Director Administrativo
Nivel de satisfacción de la capacitación	(personal capacitado satisfecho / personal capacitado) * 100	10,0%	100,0%	Director Administrativo
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
Realizar capacitaciones financieras para reforzar el conocimiento del talento humano		\$ 1.000.000	Gerente	
Documentar los procesos de la empresa.		\$ 2.000.000	Gerente	
Promover la transferencia de conocimiento.		Recursos internos de la empresa	Gerente	

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Generar valor económico agregado.				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): Maximizar el valor de la empresa				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR 2010	META 2011	RESPONSABLE
Cumplimiento de metas	(Apartamentos Vendidos o Arrendados / Meta de ventas o Meta de arriendos) *100	60,0%	90,0%	Director Admón Coordinador Ventas Coordinador Arriendos
Porcentaje en Inversiones	(Inversión / Utilidad) *100	0,0%	30,0%	Junta Directiva Gerente
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
Realizar inversiones rentables a la organización.		Recursos internos de la empresa	Gerente	
Aumentar el número de consignaciones de inmuebles.		Recursos internos de la empresa	Coordinadores	

PERSPECTIVA CLIENTES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Garantizar un servicio efectivo				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO):				
Con este objetivo se busca brindar un servicio efectivo para obtención de un cliente satisfecho				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR 2010	META 2011	RESPONSABLE
Porcentaje de respuestas atendidas, antes de 5 días	(Número de solicitudes resueltas antes de 5 días/ Número total de solicitudes) *100	70,0%	80,0%	Director Ad y Financiero
Porcentaje de Fidelización	(Número de Consignaciones realizadas por clientes antiguos/ Número total de consignaciones) * 100	30,0%	40,0%	Director Ad y Financiero
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
Minimizar los tiempos de respuesta al usuario		Recursos internos de la empresa	Todo el personal	
Postventa		Recursos internos de la empresa	Director Ad y Financiero	
Seguimiento y control de las actividades del personal		Recursos internos de la empresa	Director Ad y Financiero	
Evaluar la atención		Recursos internos de la empresa	Director Ad y Financiero	
Brindar atención personalizada		\$ 200.000	Director Ad y Financiero	

PERSPECTIVA CLIENTES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incursionar en nuevas zonas (Florida y Piedecuesta)				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO):				
Se pretende incrementar el número de clientes				
INDICADORES	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2010	META 2011	RESPONSABLE
Porcentaje de nuevos clientes	(Nuevos Clientes / Total Clientes)*100	3,0%	5,0%	Coord Ventas Coord Arriendos
Porcentaje de aumento en los ingresos, por publicidad	((Inversión en publicidad)/ (Ingresos periodo actual - Ingresos periodo anterior))*100	8,0%	12,0%	Coord Ventas Coord Arriendos
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
Identificar y adquirir clientes potenciales		\$ 3.000.000	Dir Admon Financ y Coordinadores	
Publicidad dirigida a nuevos sectores		\$ 1.000.000	Dir Admon y Financiera	
Incrementar negocios con los clientes potenciales		Recursos internos de la empresa	Dir Admon y Financiera	

PERSPECTIVA PROCESOS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer las alianzas con constructoras.				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): Brindar beneficios altamente llamativos al constructor.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR 2010	META 2011	RESPONSABLE
Porcentaje de roturas con constructores	(Número de Roturas / Número de constructoras atendidas) * 100	40,0%	10,0%	Gerente
Porcentaje de Conformidad del constructor	(Número de Solicitudes atendidas / Solicitudes recibidas) *100	80,0%	100,0%	Gerente
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
Mejores tarifas del mercado		Recursos internos de la empresa	Gerente	
Incentivos a las constructoras para afianzar relaciones.		Recursos internos de la empresa	Gerente	
Brindar un servicio especializado y único.		Recursos internos de la empresa	Coordinadores	
Asesores que manejen exclusividad en la venta de apartamentos.		Recursos internos de la empresa	Asesores Ventas	
Reportes del trabajo realizado.		Recursos internos de la empresa	Todo el personal	

PERSPECTIVA PROCESOS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mantener procesos eficientes.				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): Se busca alcanzar los objetivos estrategicos con el mínimo de recursos y tiempo disponibles, buscando una optimización continua.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR 2010	META 2011	RESPONSABLE
Porcentaje de Control de recursos	(Valor de recursos gastados / Valor de recursos presupuestados) *100	100,0%	90,0%	Dir Admon y Financiero
Variacion Porcentual en ventas y/o arriendos	((Ventas y/o Arriendos del año actual / Ventas y/o Arriendos del año anterior)*100)-100	50,0%	100,0%	Coordinador Ventas y/o Arriendos
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
Mínimizar la utilización de recursos materiales en las ventas y arriendos.		Recursos internos de la empresa	Coordinador Ventas y/o Arriendos	
Realizar pruebas de control de calidad del servicio.		Recursos internos de la empresa	Dir Admon y Financiero	
Evaluar constantemente el cumplimiento de funciones del personal.		Recursos internos de la empresa	Gerente	
Mínimizar el tiempo de operación.		Recursos internos de la empresa	Coordinador Ventas y/o Arriendos	
Seguimiento desde el inicio hasta el cierre de cada servicio.		Recursos internos de la empresa	Coordinador Ventas y/o Arriendos	

PERSPECTIVA PROCESOS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la atención al cliente.				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): El objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR 2010	META 2011	RESPONSABLE
Nivel de satisfacción del cliente	(Encuestas positivas / Número de encuestados) *100	70,0%	90,0%	Dir Admon y Financiero
Porcentaje de disminución de quejas y reclamos	(Quejas resueltas / Número de quejas recibidas) * 100	60,0%	100,0%	Dir Admon y Financiero
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
Mantener buzón de sugerencias del cliente.		Recursos internos de la empresa	Dir Admon y Financiero	
Control de quejas y reclamos		Recursos internos de la empresa	Dir Admon y Financiero	

PERSPECTIVA POTENCIALES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar las instalaciones de la compañía				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): Aumentar la capacidad instalada que se posee actualmente.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR 2010	META 2011	RESPONSABLE
Porcentaje de ampliación de puestos de trabajo	(puestos de trabajo nuevos / puestos de trabajo antiguos) * 100	0,0%	50,0%	Gerente General Director Admón
Porcentaje en Inversión capacidad instalada	(Inversión en planta / Inversión total) * 100	0,0%	20,0%	Junta Directiva Gerente General
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
Diseñar el número de puestos de trabajo acorde al flujo de trabajo		\$ 1.200.000	Gerente	
Cotizar mobiliario de el número de puestos de trabajo requerido.		Recursos internos de la empresa	Secretaría	
Trasladar o ampliar la oficina actual.		\$ 45.000.000	Gerente.	

PERSPECTIVA POTENCIALES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar la cultura de innovación.				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): El objetivo es que la organización tenga una cultura de innovación en todas sus áreas.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR 2010	META 2011	RESPONSABLE
Porcentaje de nuevas modalidades de Servicio	(Nuevas modalidades de proceso / número de procesos)*100	0,0%	50,0%	Director Admón Financ
Porcentaje de empleados de investigación y desarrollo	(Número de empleados I&D / Número de empleados total) *100	0,0%	20,0%	Director Admón Financ
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
Estimular al personal que realice propuestas innovadoras.		Recursos internos de la empresa	Director Admón Financ	
Realizar reuniones para dar seguimiento a los temas de innovación.		Recursos internos de la empresa	Director Admón Financ	
Contar con personal externo a la empresa para que participe de la gestion innovadora.		\$ 2.000.000	Gerente	

PERSPECTIVA POTENCIALES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la planta de personal.				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO):				
Contar con una planta de personal suficiente e idonea para las tareas a realizar.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR 2010	META 2011	RESPONSABLE
Porcentaje de personal profesional de la empresa	(Personal profesional / Personal de la empresa) *100	50,0%	80,0%	Gerente General Director Admón y Financiero
Porcentaje de cumplimiento de personal requerido	(Número de personal actual / Número de personal diseñado)*100	37,0%	100,0%	Junta Directiva Gerente General
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
Definir y documentar las funciones de cada uno de los cargos.		\$ 2.000.000	Gerente	
Contratar personal adicional.		\$ 42.000.000	Gerente	
Inducción y capacitación del talento humano.		\$ 2.500.000	Dir Admon y Financiero	
Realizar evaluaciones de desempeño		Recursos internos de la empresa	Dir Admon y Financiero	

PERSPECTIVA POTENCIALES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la planta tecnologica de la empresa.				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO):				
Este objetivo busca la inversión en desarrollo tecnologico, aumentar la capacidad tecnologica de la empresa.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR 2010	META 2011	RESPONSABLE
Porcentaje anual de inversión tecnologica	(valor de Inversión Tecnologica anual / Valor de inversiones anual)*100	10,0%	30,0%	Gerente General Director Admón y Financiero
Porcentaje de captación de clientes por página web.	(Clientes captados trimestralmente por pagina web / Nuevos Clientes trimestral)*100	0,0%	40,0%	Director Admón y Financiero
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
Adquirir software acorde con las necesidades de la compañía		\$ 7.500.000	Gerente General Director Admón y Financiero	
Diseñar e implementar una página web.		\$ 5.000.000	Gerente.	
Renovar los equipos de acuerdo a necesidades especificas de la inmobiliaria.		\$ 9.000.000	Gerente General Director Admón y Financiero	

PERSPECTIVA POTENCIALES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover los valores de la empresa.				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO):				
Busca continuamente reforzar los valores de la empresa.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR 2010	META 2011	RESPONSABLE
Porcentaje de Personal que conoce el direccionamiento estratégico de la inmobiliaria	(Personal conocedor del direccionamiento estratégico/ total de personal de la empresa) *100	25,0%	100,0%	Gerente Dir Admon y Financiero
INICIATIVAS ESTRATEGICAS		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
Socializar a todo el talento humano los valores de la empresa.		Recursos internos de la empresa	Dir Admon y Financiero	
Apoyar con bonos al personal que ingrese a nuevos estudios		\$ 3.000.000	Gerente.	
Elegir semestralmente al empleado PAMAR, destacado por su identidad con los valores.		Recursos internos de la empresa	Gerente.	

Fuente: Autoras.

5.3.9. Plan de Acción

El Plan de Acción plantea una forma de cumplir los objetivos estratégicos establecidos previamente, una vez analizadas las estrategias y los objetivos, se concluye que para Grupo Inmobiliario PAMAR es necesario implementar el siguiente plan:

Cuadro 16. Plan de Acción.

<i>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Invertir en desarrollo del negocio</i>						
<i>INICIATIVA ESTRATEGICA: Realizar capacitaciones financieras para reforzar el conocimiento del Talento Humano</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Buscar Profesionales capacitados en Finanzas	15 días	Director Financiero	Director Admon Director Finanzas	\$ 1.000.000	Nivel de satisfacción de la capacitación
2	Diseñar capacitaciones basicas para el personal	20 días	Director Financiero			
3	Aplicar capacitaciones	30 días	Director Financiero			
4	Evaluar el aprendizaje adquirido	5 días	Director Financiero			
5	Aplicar refuerzos financieros periodicamente	permanente	Director Financiero			
<i>INICIATIVA ESTRATEGICA: Documentar los procesos de la empresa</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Identificar actividades de los procesos	60 días	Director Admon	Todas las areas de la empresa	\$ 2.000.000	Porcentaje de procesos documentados
2	Documentar las actividades	90 días	Director Admon			
3	Revisión administrativa para aprobación	30 días	Director Admon			
4	Actualizar periodicamente cualquier variación en los procesos	permanente	Director Admon			
<i>INICIATIVA ESTRATEGICA: Promover la transferencia de conocimiento</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Diseñar politicas de registro de casos críticos	60 días	Director Admon	Todas las areas de la empresa	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de procesos documentados
2	Implementar la documentación de casos críticos	permanente	Director Admon			
3	Dar a conocer la biblioteca de retroalimentación al personal	2 días	Director Admon			
4	Generar un habito de consulta para disminuir el error en la operación	permanente	Director Admon			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Generar Valor Economico Agregado						
INICIATIVA ESTRATEGICA: Realizar inversiones rentables a la organización						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Presupuestar porcentaje anual de inversión	anual	Director Financiero Gerente	Junta Directiva Gerente Director Financiero	Recursos internos de la empresa	Porcentaje en Inversiones
2	Estudiar posibles inversiones	90 días	Gerente			
3	Elegir mejor inversión para la organización	10 días	Junta Directiva			
4	Realizar Inversión	5 días	Junta Directiva			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Aumentar el número de consignaciones de inmuebles.						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Incrementar publicidad	permanente	Director Admon	Director Admon	Recursos internos de la empresa	Cumplimiento de metas
2	Incentivos para clientes nuevos	permanente	Director Admon			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Garantizar un servicio efectivo.						
INICIATIVA ESTRATEGICA: Minimizar los tiempos de respuesta al usuario						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Diseñar el aplicativo para manejo de solicitudes	30 días	Director Admón	Todas las areas de la empresa	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de respuestas atendidas antes de 5 días
2	Elaborar relación de posibles solicitudes y tiempos de respuesta	5 días	Director Admón			
3	Capacitar al talento humano en el correcto uso del aplicativo	5 días	Director Admón			
4	Implementación del aplicativo	30 días	Coordinador Ventas Coordinador Arriendos Asesores			
5	Ajustes y evaluación al aplicativo	10 días	Director Admón			
6	Seguimiento y Control a los tiempos de respuesta	permanente	Director Admón			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Postventa						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Diseñar formato para el postseguimiento de cada venta	20 días	Director Admón	Todas las areas de la empresa	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de Fidelización
2	Capacitar a el personal y dar a conocer el servicio	5 días	Director Admón			
3	Implementar el formato	60 días	Coordinador Ventas Coordinador Arriendos			
4	Control de la postventa	permanente	Director Admón			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: <i>Garantizar un servicio efectivo.</i>						
INICIATIVA ESTRATEGICA: <i>Seguimiento y control de las actividades del personal</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Informes semanales de el trabajo realizado por parte de el personal (negocios realizados y negocios en proceso)	permanente	Coordinador Ventas Coordinador Arriendos	Todas las areas de la empresa	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de Fidelización
2	Retroalimentación de los Informes semanales	permanente	Director Admón			
3	Reuniones continuas de seguimiento y evaluación	permanente	Director Admón Coordinador Ventas Coordinador Arriendos Asesores			
INICIATIVA ESTRATEGICA: <i>Evaluar la Atención</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Diseño de encuestas para evaluar la atención recibida	10 dias	Director Admón	Director Admon Coordinador Ventas Coordinador Arriendos Asesores	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de Fidelización
2	Entregar Encuestas periodicamente a los usuarios a fin de mantener un evaluó constante del servicio	5 dias	Coordinador Ventas Coordinador Arriendos			
3	Tabular información para obtener resultados	permanente	Director Admon Asesores			
4	Formular acciones correctivas que permitan mejorar el servicio	permanente	Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: <i>Brindar atención personalizada</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Diseño de Documentación de todo el historial del cliente	90 dias	Coordinador Ventas Coordinador Arriendos	Todas las areas de la empresa	\$ 200.000	Porcentaje de Fidelización
2	Capacitar al personal de la realización de la documentación y su uso.	15 dias	Director Admon			
3	Conocimiento y seguimiento de cada uno de los clientes	permanente	Director Admon			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incursionar en nuevas zonas (Florida y Piedecuesta)						
INICIATIVA ESTRATEGICA: Identificar y adquirir clientes potenciales						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Realizar estudio de mercados	60 días	Director Admon	Todas las areas de la empresa	\$ 3.000.000	Porcentaje de nuevos clientes
2	Clasificar el mercado objetivo	30 días	Junta Directiva Gerente Director Admon			
3	Crear estrategias de ingreso	90 días	Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Publicidad dirigida a nuevos sectores						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Identificar medio de comunicación mas usados en el sector	30 días	Director Admon	Director Admon Coordinador Ventas Coordinador Arriendos	\$ 1.000.000	Porcentaje de aumento en los ingresos, por publicidad
2	Cotizar Avisos publicitarios	permanente	Director Admon			
3	Pautar Publicidad dirigida al mercado objetivo	permanente	Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Incrementar negocios con los clientes potenciales						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Diseñar incentivos para el cliente	60 días	Director Admon	Todas las areas de la empresa	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de nuevos clientes
2	Aplicar los incentivos	permanente	Coordinador Ventas Coordinador Arriendos			
3	Evaluar el impacto del incentivo	60 días	Director Admon			
4	Innovar incentivos constantemente	permanente	Director Admon			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: <i>Mejorar la atención al cliente.</i>						
INICIATIVA ESTRATEGICA: <i>Mantener buzón de sugerencias del cliente</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Crear buzón físico y magnético de sugerencias	5 días	Director Admon	Director Admon Coordinador Ventas Coordinador Arriendos	Recursos internos de la empresa	Nivel de satisfacción del cliente
2	Dar a conocer el buzón a los clientes	30 días	Director Admon			
3	Verificar la información del buzón	Cada 8 días	Director Admon Coordinador Ventas Coordinador Arriendos			
4	Generar respuestas a las sugerencias	Cada 8 días	Director Admon Coordinador Ventas Coordinador Arriendos			
INICIATIVA ESTRATEGICA: <i>Control de quejas y reclamos</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Diseñar formatos de quejas y reclamos	60 días	Director Admon	Todas las areas de la empresa	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de disminución de quejas y reclamos
2	Entregar formatos a los clientes	30 días	Director Admon			
3	Explicar el conducto regular de cada queja o reclamos a los clientes	15 días	Coordinador Ventas Coordinados Arriendos			
4	Responder por escrito o telefonicamente	Cada queja o reclamo recibido	Coordinador Ventas Coordinados Arriendos			
5	Llegar a acuerdo con el cliente	2 días	Director Admon			
6	Solucionar la queja o el reclamo	5 días	Director Admon			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer las alianzas con Constructoras						
INICIATIVA ESTRATEGICA: Mejores tarifas del mercado						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Estudiar las tarifas de la competencia	30 días	Director Admon	Director Admon y Financiero	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de Conformidad del constructor
2	Diseñar mejores Tarifas para cliente Constructor	60 días	Director Financiero			
4	Promocionar nuevas tarifas de mercado	permanente	Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Incentivos a las Constructoras para afianzar las relaciones						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Conocer incentivos dados por las constructoras del mercado	30 días	Director Admon	Director Admon y Financiero	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de roturas con constructores
2	Diseñar estrategias de negociación gana-gana	30 días	Director Admon			
3	Crear incentivos más atractivos al Constructor	30 días	Director Admon			
4	Promocionar los incentivos al Constructor	permanente	Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Brindar un servicio especializado y único.						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Capacitar personal en el manejo de ventas sobre planos.	30 días	Director Admon	Director Admon Coordinador Ventas Coordinador Arriendos Asesores	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de Conformidad del constructor
2	Entrenar con anterioridad sobre el proyecto a manejar.	15 días	Director Admon			
3	Acompañamiento continuo de la labor de ventas.	permanente	Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Asesores que manejen exclusividad en la venta de apartamentos						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Selección de el personal mejor capacitado para venta de proyectos nuevos.	10 días	Director Admon	Director Admon	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de Conformidad del constructor
2	Asignación exclusiva de asesor a cada proyecto	3 días	Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Reportes del trabajo realizado						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Realizar informes del comportamiento de las ventas	semanalmente	Director Admon	Director Admon Coordinador Ventas Coordinador Arriendos Asesores	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de Conformidad del constructor
2	Pasar informes a la constructora.	Quincenal	Director Admon			
3	Sugerir correctivos para mejoramiento constante del flujo de ventas	Cada 2 meses	Director Admon			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mantener procesos eficientes						
INICIATIVA ESTRATEGICA: Minimizar la utilización de recursos materiales en las Ventas y Arriendos.						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Analizar el proceso de ventas y arriendos	10 días	Director Admon	Todas las áreas de la empresa	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de Control de recursos
2	Seleccionar los recursos mínimos a usar	4 días	Director Admon			
3	Concientizar a el personal en el mínimo de recursos a usar	30 días	Director Admon			
4	suministrar cantidades necesarias de materiales	permanente	Director Admon			
5	Seguimiento y control de el uso de Material.	permanente	Coordinador Ventas Coordinador Arriendos			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Realizar pruebas de control de calidad del servicio						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Estudio de estándares de calidad	60 días	Director Admon	Director Admon	Recursos internos de la empresa	Variacion Porcentual en Ventas y/o arriendos
2	Aplicación de estándares de calidad.	permanente	Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Evaluar constantemente el cumplimiento de funciones del personal						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Revisar periodicamente al azar registros de ventas y arriendos	Cada 15 días revisión de casos	Director Admon	Director Admon	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de Control de recursos
INICIATIVA ESTRATEGICA: Minimizar el tiempo de operación						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Analizar manuales de procesos	60 días	Director Admon	Todas las áreas de la empresa	Recursos internos de la empresa	Variacion Porcentual en Ventas y/o arriendos
2	Proponer modalidades para utilización de menor tiempo en la operación	30 días	Coordinador Ventas Coordinador Arriendos			
3	Entrenamiento constante a los empleados en su labor	permanente	Coordinador Ventas Coordinador Arriendos			
4	Medición constante de tiempo utilizado en las actividades	permanente	Coordinador Ventas Coordinador Arriendos			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Seguimiento desde el inicio hasta el cierre de cada servicio						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Estudiar procedimientos y formatos	30 días	Director Admon	Director Admon	Recursos internos de la empresa	Variacion Porcentual en Ventas y/o arriendos
2	Tener conocimiento de la fase de cada actividad que realiza el empleado	permanente	Director Admon			
3	Conocimiento y supervisión de Inicio y Cierre	permanente	Director Admon			

<i>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar las instalaciones de la compañía</i>						
<i>INICIATIVA ESTRATEGICA: Diseñar el número de puestos de trabajo acorde al flujo de trabajo</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Realizar estudios de métodos y tiempos	6 meses	Director Admon	Todas las areas de la empresa	\$ 1.200.000	Porcentaje de ampliación de puestos de trabajo
2	Identificar número de puestos de trabajo requerido	30 Días	Director Admon			
<i>INICIATIVA ESTRATEGICA: Cotizar mobiliario de el número de puestos de trabajo requeridos</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Cotizar a diferentes empresas mobiliario requerido	60 días	Gerente	Gerente Director Admon	Recursos internos de la empresa	Porcentaje en Inversión capacidad instalada
2	Postular la empresa de mejores especificaciones y precios bajos	4 días	Gerente			
<i>INICIATIVA ESTRATEGICA: Trasladar o ampliar la oficina actual (espacio reducido)</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Evaluar las mejores opciones de ampliación de planta	30 días	Gerente	Todas las areas de la empresa	\$ 45.000.000	Porcentaje en Inversión capacidad instalada
2	Elegir la mejor estrategia (Traslado o Ampliación)	2 días	Junta Directiva			
3	Realización de estrategia	30 días	Junta Directiva Gerente			
4	Funcionamiento de la Inmobiliaria en la nueva instalación	permanente	Gerente			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: <i>Desarrollar la cultura de Innovación</i>						
INICIATIVA ESTRATEGICA: <i>Estimular al personal que realice propuestas innovadoras</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Convocatorias de innovación para escuchar propuestas del personal	Realizar cada 2 meses	Director Admon	Todas las áreas de la empresa	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de empleados de investigación y desarrollo
2	Estudiar las diferentes propuestas	8 días	Director Admon			
3	Seleccionar las propuestas a implementar	30 días	Gerente			
4	Dar reconocimiento público al autor de la propuesta	Cada 6 meses	Gerente			
INICIATIVA ESTRATEGICA: <i>Realizar reuniones para dar seguimiento a los temas de innovación</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Reuniones periodicas para evaluar las propuestas innovadoras implementadas	Realizar cada 2 meses	Director Admon	Gerente Director Admon	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de nuevas modalidades de Servicio
2	Fortalecer las acciones innovadoras que apunten a la meta	30 días	Gerente y Director Admon			
3	Eliminar las acciones que no generen los resultados esperados	2 días	Director Admon			
4	seguimiento constante.	permanente	Gerente y Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: <i>Contar con personal externo a la empresa para que participe de la gestión innovadora</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Identificar personajes de reconocida trayectoria	15 días	Gerente	Gerente Director Admon	\$ 2.000.000	Porcentaje de nuevas modalidades de Servicio
2	Cotizar la participación en reuniones de innovación	8 días	Director Admon			
3	Realizar logística del evento	30 días	Director Admon			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: <i>Mejorar la planta de personal</i>						
INICIATIVA ESTRATEGICA: <i>Definir y documentar las funciones de cada uno de los cargos</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Entrevistas a todo el personal de la empresa	4 meses	Director Admon	Todas las areas de la empresa	\$ 2.000.000	Porcentaje de cumplimiento de personal requerido
2	Documentación de Perfil y funciones de cada cargo	2 meses	Coordinador Ventas Coordinador Arriendo			
3	Revisión y aprobación	15 días	Junta Directiva			
4	Socialización	1 mes	Gerente			
INICIATIVA ESTRATEGICA: <i>Contratar personal adicional</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Evaluar la carga laboral actual	60 días	Director Admon	Todas las areas de la empresa	\$ 42.000.000	Porcentaje de cumplimiento de personal requerido
2	Identificar personal requerido	30 días	Gerente			
3	Realizar convocatoria	30 días	Director Admon			
4	Selección de personal	30 días	Gerente Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: <i>Inducción y capacitación del talento humano</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Presentación de la empresa	5 días	Director Admon	Director Admon	\$ 2.500.000	Porcentaje de cumplimiento de personal requerido
2	Dar a conocer al empleado sus funciones y responsabilidades	5 días	Director Admon			
3	Capacitación del cargo	15 días	Director Admon			
4	Acompañamiento durante la fase de aprendizaje	permanente	Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: <i>Realizar evaluaciones de desempeño</i>						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Diseñar las evaluaciones de cada cargo	30 días	Director Admon	Director Admon	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de personal profesional de la empresa
2	Evaluar a empleados con mas de 6 meses en la empresa	2 días	Director Admon			
3	Análisis de resultados	5 días	Director Admon			
4	Retroalimentación	15 días	Director Admon			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la planta tecnológica de la empresa						
INICIATIVA ESTRATEGICA: Adquirir software acorde con las necesidades de la compañía						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Identificar las características de el sistema de información requerido	60 días	Director Admon	Todas las areas de la empresa	\$ 7.500.000	Porcentaje anual de inversión tecnologica
2	Cotizar software que cumpla con los requerimientos	5 días	Director Financiero			
3	Comprar Software	1 día	Director Financiero			
4	Capacitar al personal en su funcionamiento	30 días	Director Admon			
5	Puesta en marcha del software	permanente	Director Admon			
6	Seguimiento del funcionamiento	permanente	Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Diseñar e implementar una Página Web						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Identificar las características de la Página Web requerida	30 días	Director Admon	Todas las areas de la empresa	\$ 5.000.000	Porcentaje de captación de clientes por pagina web.
2	Cotizar Página Web que cumpla con los requerimientos	5 días	Director Financiero			
3	Comprar Página Web	1 día	Director Financiero			
4	Publicitar la Página Web	permanente	Director Admon			
5	Puesta en marcha de la Página Web	permanente	Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Renovación de los equipos de acuerdo a necesidades específicas de la inmobiliaria						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Identificar Necesidad de Equipos	15 días	Director Admon	Director Admon Director Financiero	\$ 9.000.000	Porcentaje anual de inversión tecnologica
2	Cotización de equipos	5 días	Director Financiero			
3	Compra de equipos	2 días	Director Financiero			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover los valores de la empresa						
INICIATIVA ESTRATEGICA: Socializar a todo el talento humano los valores de la compañía						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Diseñar actividades de refuerzo de valores corporativos	15 días	Director Admon	Todas las áreas de la empresa	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de Personal que conoce el direccionamiento estratégico de la inmobiliaria
2	Aplicación de actividades periódicamente	Cada mes se realizará una actividad.	Director Admon			
3	Mantener visibles los valores de la empresa en carteleras	2 días	Coordinador Ventas Coordinador Arriendos			
4	Recordar en cada actividad del servicio la importancia de los valores corporativos	permanente	Director Admon			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Apoyar con bonos al personal que ingrese a nuevos estudios						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Realizar presupuesto de el dinero destinado a bonos	5 días	Director Financiero	Junta Directiva Gerente Director Financiero	\$ 3.000.000	Porcentaje de Personal que conoce el direccionamiento estratégico de la
2	Entregar bonos educativos	cada vez que sea solicitado	Director Financiero			
INICIATIVA ESTRATEGICA: Elegir semestralmente al Empleado PAMAR, destacado por su identidad con los valores.						
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
1	Establecer los parametros con los que se va a evaluar al personal	5 días	Director Admon	Gerente Director Admon	Recursos internos de la empresa	Porcentaje de Personal que conoce el direccionamiento estratégico de la inmobiliaria
2	Identificar el empleado destacado por cumplimiento de parametros	2 días	Director Admon			
3	Reconocimiento público "Empleado Pamar"	1 día	Director Admon			

Fuente: Autoras.

5.3.10. Plan de Contingencia

Como resultado de todo el proceso de análisis, se propone para cada una de las perspectivas el siguiente Plan de Contingencia:

Cuadro 17. Plan de Contingencia.

PERSPECTIVA FINANCIERA
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Invertir en el desarrollo del negocio.
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Generar valor economico agregado.
PLAN DE CONTINGENCIA: Si no se presentan resultados positivos en la implementación de las iniciativas de cada uno de los objetivos financieros, se deben estudiar los parametros que se estan tomando para la realización de inversiones, a fin de realizar cambios en la toma de decisión e invertir en cosas que generen mayor rentabilidad a la empresa.

PERSPECTIVA CLIENTES
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Garantizar un servicio efectivo
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incursionar en nuevas zonas (Florida y Piedecuesta)
<p>PLAN DE CONTINGENCIA: En caso de no cumplir los objetivos a través de las iniciativas propuestas se identificará el problema principal a fin de realizar cambios drásticos en el direccionamiento de las estrategias.</p> <p>En caso de no lograr abarcar nuevos sectores exitosamente, se reevaluarán las necesidades de la inmobiliaria y sus clientes, procediendo a incursionar en diferentes sectores a los planteados o no incursionar en ningún mercado nuevo cual sea el caso. En caso de no lograr la satisfacción del cliente deseada, se seguirá evaluando y optimizando cada uno de los procesos que me lleven a garantizar un servicio efectivo.</p>

PERSPECTIVA PROCESOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la atención al cliente.
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer las alianzas con constructoras.
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mantener procesos eficientes.
<p>PLAN DE CONTINGENCIA: El proceso será evaluado constantemente sin embargo en caso de no generar resultados se reforzarán los métodos propuestos, y se intensificará en el diseño de nuevas estrategias para el proceso más beneficioso para la empresa y el usuario. Si no se incrementan las nuevas alianzas ni se logra fidelizar las alianzas con los constructores, se pensará en desenfocar ese sector y dirigirnos a el planteamiento de realizar alianzas con inmobiliarias u otras empresas.</p>

PERSPECTIVA POTENCIALES
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar las instalaciones de la compañía
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar la cultura de innovación.
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la planta de personal.
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la planta tecnologica de la empresa.
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover los valores de la empresa.
<p>PLAN DE CONTINGENCIA: Si no se logra el resultado de los objetivos estrategicos propuestos en esta perspectiva se procedera a analizar especificamente cual es la falla, si el cambio en la capacidad instalada no muestra mejoria en el funcionamiento, se evaluará nuevamente para volver a formular un nuevo plan de acción. Si las inversiones, el refuerzo de valores y capacitaciones de personal no muestra valor agregado, se evaluará detenidamente al personal, a fin de observar que falla se esta presentando la cual no deja presentar un valor agregado en la realización de los objetivos, para resolver el error que se esta presentando.</p>

Fuente: Autoras.

“Siempre hay tiempo para marchar aunque no haya sitio a donde ir”

Tennessee Williams

CAPÍTULO SEIS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- La situación actual de Grupo Inmobiliario Pamar se evidenció a través de una serie de análisis en los cuales se evaluó el entorno y el interior de la empresa, la cual presenta un gran número de características positivas que se pueden potenciar para minimizar las debilidades que presenta, es por ello que fue de suma importancia la realización de la matriz DOFA como soporte de la formulación de estrategias que deberían ser planteadas para ser implementadas al finalizar el trabajo de monografía, esto por medio de una Planeación Estratégica.
- En cuanto al entorno se pudo observar el panorama de crecimiento que se está presentando en el sector de la construcción en la ciudad de Bucaramanga, brindando un mayor número de ventas y arriendos para el gremio inmobiliario, además las tasas de interés de la banca cada día presentan mayor número de incentivos y disminuciones que ayudan a aumentar el número de transacciones de compraventa en Santander. Bucaramanga cuenta con una trayectoria de Inversión segura y gran rentabilidad por ello el crecimiento actual del sector, el cual debe ser aprovechado por Grupo Inmobiliario Pamar.
- La oferta actual cuenta con un gran número de inmobiliarias las cuales no presentan mayor diferencia entre ellas frente a la prestación del servicio, es por ello que se observa la gran potencialidad para implementar estrategias que logren la diferenciación en el mercado, brindando mayor valor agregado al cliente. Además la cultura de la ciudad al hacer uso de intermediarios para sus actividades inmobiliarias permite identificar una gran demanda a atender.

- Otra de las variables a resaltar que se observó fue la gran importancia que representa la utilización de tecnología en la prestación del servicio, debido a que atrae clientes, genera fidelización y da cumplimiento al cliente obteniéndose mayor orden y menor tiempo de respuesta causando mayor satisfacción.
- La empresa cuenta con un gran número de fortalezas que deben ser aprovechadas y potenciadas para beneficio de la comunidad y de la inmobiliaria, como por ejemplo el personal con el que cuenta, tiene la experiencia y el conocimiento necesarios para ofrecer un excelente servicio; se evidencia el valor agregado con el que cuenta la empresa ya que está segmentada la prestación del servicio a estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga en donde se observa un servicio personalizado y con mayor resultado de satisfacción. Por otra parte Grupo Inmobiliario Pamar posee falencias que se identificaron para ser contrarrestadas con la implementación de estrategias.
- En la realización de la Planeación Estratégica se definieron la misión, visión y valores de la organización, siendo clave este paso para reestructurar la parte administrativa de la empresa definiendo lineamientos bases para la formulación de objetivos estratégicos, iniciativas, actividades y así mismo indicadores como parámetros de medición y evaluación de resultados de la organización.
- Se observa una brecha significativa en cada una de las iniciativas correspondientes a cada objetivo estratégico, esto evidencia la oportunidad de mejora que presenta la empresa, en donde cada una de las iniciativas está compuesta de actividades a realizar con el fin de reducir la brecha entre la línea base y la meta de la empresa.
- La Planeación Estratégica es una herramienta que permite mejorar la competitividad de la empresa ya que admite identificar los aspectos que se deben fortalecer al interior de la compañía, así como aquellos aspectos externos que se

deben aprovechar en el direccionamiento estratégico, por ello se hace visible la gran importancia del uso de esta herramienta como metodología de evaluación y gerencia.

6.2. RECOMENDACIONES

- Los coordinadores de ventas y arriendos deben documentar los pasos específicos de cada uno de los procesos de su área a fin de tener una guía para todos los empleados.
- El Director Administrativo debe realizar capacitaciones continuas a los empleados para un excelente desempeño y continua actualización de conocimiento.
- Es recomendable utilizar un software programado a las necesidades de la empresa, para la generación automática de recibos, tanto para el Inquilino como para el Propietario, a fin de reducir el error humano en estos procesos. Esto facilitaría los procedimientos en un panorama de aumento de la demanda.
- La Oferta de servicios en la ciudad es alta, por lo cual se sugiere continuar con un mercado segmentado de los sectores 4, 5 y 6, ya que es donde se tiene mayor experiencia y además generan los mayores ingresos.
- Se recomienda incursionar en nuevos mercados como Floridablanca y Piedecuesta porque se cuenta con un número significativo de clientes potenciales.
- El aumento de la construcción en los sectores 4, 5 y 6, muestra un mercado viable para la inmobiliaria donde indudablemente se presentará un incremento en el número de clientes, es por ello que se deben tener planes de ampliación para

todos los procesos y comenzar a preparar todos los aspectos de la empresa para una ampliación.

- Identificar las diferentes causas de los conflictos organizacionales a fin de estipular parámetros entre los empleados, y fomentar la tolerancia y el respeto por la opinión de cada uno de ellos, realizando actividades que mejoren el trabajo en equipo, buscando una armonía organizacional y un constante refuerzo de valores organizacionales.
- Es necesario incentivar el crecimiento del personal, para ello se recomendaría apoyar con bonos el ingreso a nuevos estudios, obteniendo una satisfacción del equipo y así mismo personal altamente capacitado para una excelente prestación del servicio.
- Aplicar tecnologías en la prestación del servicio en búsqueda de una rápida respuesta al cliente generando una satisfacción en él, tales como sistemas de información, Página Web, y Equipos entre otros.
- Diseñar aplicativos para el manejo de solicitudes de arrendatarios y propietarios a fin de hacer un debido seguimiento y dar un cumplimiento oportuno para las peticiones realizadas por el cliente, así mismo llevar un control continuo de postventa para incrementar la fidelización.
- El personal de la empresa debe realizar informes de las actividades realizadas a fin de tener un acompañamiento y retroalimentación de lo que se evidencia necesario, obteniendo un excelente seguimiento y control de las responsabilidades de cada integrante del equipo de la empresa.

- Es importante que la empresa documente los historiales de cada uno de los clientes para brindar una atención personalizada constante llegando a diferenciarse competitivamente en el mercado inmobiliario.
- Se presenta carga laboral en la organización por ello se debe realizar estudios de métodos y tiempos que ayuden a diseñar el número de puestos de trabajo, así mismo que los miembros de la institución conozcan la ampliación de la capacidad instalada que requiere la empresa con el fin de entrar en un proceso de reestructuración de la planta.
- Es necesario propiciar constantemente el desarrollo de la cultura innovadora de la empresa, por medio de estimulación al personal que realice propuestas innovadoras.
- La inversión en el desarrollo del negocio es un aspecto importante a evaluar continuamente en búsqueda incesante de crecimiento.
- El área de mercadeo de la empresa debe estar en constante variación de estrategias dependiendo del entorno que se presente, por ello es necesario fortalecer los clientes y las alianzas con constructores actuales obteniendo un soporte sólido de clientela.
- Mantener procesos eficientes minimizando la utilización de recursos materiales en la prestación del servicio, realizar pruebas de control de calidad, evaluar constantemente el cumplimiento del personal, y minimizar el tiempo de operación.

CAPÍTULO SIETE
BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA

7. BIBLIGRAFIA Y CIBERGRAFIA

7.1. BIBLIOGRAFÍA

- GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER William. Planeación Estratégica aplicada. Santafé de Bogotá, Mac Graw Hill, 2003.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá, 3R Editores, 1997. 344 p.
- KAPLAN Robert, NORTON David. The Balance Score Card. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1997. 321 p.
- KAPLAN Robert, NORTON David. Mapas Estratégicos. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2004. 503 p.
- HOYOS TORRES, William. Un libro de Calidad, Bucaramanga, Universidad Pontificia Bolivariana, 2006. Primera Edición.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias. Bogotá: Limusa, 2006. Cuarta Edición.
- JURADO ROJAS, Yolanda. Técnicas de Investigación Documental. México: Thomson, ISBN: 970=686=245=5

7.2. CIBERGRAFIA

- <http://www.fedelonjas.org.co>
- <http://www.camacolsantander.org.co>
- <http://www.metrocuadrado.com>
- <http://www.minambiente.gov.co>
- <http://www.dane.gov.co>
- <http://www.portafolio.com.co>
- <http://www.vanguardia.com>.