

Direccionamiento estratégico para Inmobiliaria e Ingeniería AJC LTDA.

Andrés Felipe Gómez González

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios

Director:

Jose Luis Garcés Bautista

Magister en Administración

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2019

Contenido

	Pág
Introducción	12
1. Planteamiento y Justificación del problema.	13
1.1 Contextualización de Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda.	13
2. Objetivos.	21
2.1 Objetivo General:.....	21
2.2 Objetivos Específicos:	21
3. Marco De Referencia.	22
3.1 Marco De Antecedentes.....	22
3.2 Marco Teórico.....	24
3.2.1 Direccionamiento estratégico.....	24
3.2.2 Marco estratégico:.....	24
3.2.3 Modelo 5 fuerzas de Porter	26
3.2.4 Análisis PESTEL	27
3.2.5 Matriz DOFA.....	28
3.2.6 Balanced Scorecard.....	29
3.3 Plan de Trabajo	30
4. Impacto.	32
5. Análisis del Entorno Interno y Externo de Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda.	33

5.1 Análisis del macroentorno	36
5.1.1 Macroentorno político.....	37
5.1.2 Macroentorno Económico.....	40
5.1.3 Macroentorno Socio-Cultural	42
5.1.4 Macroentorno Tecnológico.....	45
5.1.5 Macroentorno Ecológico.....	47
5.1.6 Macroentorno Legal.....	50
5.2 Evaluación de los factores externos.....	52
5.2.1 Resultados de la Matriz de Evaluación de los factores externos	54
5.3 Análisis Microentorno	58
5.3.1 Amenaza de los nuevos entrantes.	59
5.3.2 Amenaza de servicios sustitutos.	61
5.3.3 Poder de Negociación de Clientes.	62
5.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores.	62
5.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	63
5.4 Evaluación de los factores internos.....	63
5.4.1 Resultados de Matriz de Evaluación Interna	64
5.5 Priorización de la DOFA	72
5.5.1 Definición de las Estrategias FO-FA-DO-DA.....	75
5.5.2 Análisis de la competitividad de Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda.....	77
5.5.3 Análisis de financiero de la empresa.	82
6. Formulación del nuevo marco estratégico de la Inmobiliaria e Ingeniería AJC LTDA.....	89
6.1 Ideología Central.....	89

6.1.1 Valores Centrales	89
6.2 Futuro Imaginado	97
6.2.1 Meta audaz (MEGA).....	98
6.3 Establecer los objetivos estratégicos que perseguirá la empresa durante los próximos 5 años.	103
6.3.1 Objetivos Perspectiva Financiera	103
6.3.2 Objetivos Perspectiva Financiera.....	103
6.3.3 Objetivos Perspectiva Cliente	104
6.3.4 Objetivos Perspectiva Procesos Internos	104
6.3.5 Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	104
7. Diseño del Método de Gestión Balanced Scorecard.....	105
7.1 Diseño del Mapa Estratégico	106
7.2 Diseño de los Indicadores KPI's.....	109
7.3 Descripción de los Indicadores KPI's.....	110
8. Socialización nuevo Marco Estratégico y Mapa estratégico completo.	114
8.1 Plan de acción	114
8.2 Iniciativas estratégicas	116
Referencias Bibliográficas	118

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Matriz DOFA</i>	29
Tabla 2. <i>Plan de Trabajo</i>	31
Tabla 3. <i>Matriz EFE_Consolidada</i>	54
Tabla 4. <i>Oportunidades</i>	55
Tabla 5. <i>Amenazas</i>	57
Tabla 6. <i>Factores críticos de éxito por proceso</i>	64
Tabla 7. <i>Fortalezas Consolidadas de la Inmobiliaria</i>	65
Tabla 8. <i>Fortalezas por Proceso</i>	68
Tabla 9. <i>Debilidades consolidadas de la Inmobiliaria</i>	68
Tabla 10. <i>Debilidades por proceso</i>	71
Tabla 11. <i>DOFA</i>	71
Tabla 12. <i>Priorización DOFA</i>	72
Tabla 13. <i>Numero de Estrategias por tipo</i>	76
Tabla 14. <i>Matriz de Estrategias Propuestas</i>	76
Tabla 15. <i>Empresas Activas en Bucaramanga Sector Inmobiliario</i>	77
Tabla 16. <i>Empresas Nuevas del Sector Inmobiliario en Bucaramanga</i>	78
Tabla 17. <i>Cuadro Comparativo del AMB en los últimos tres años</i>	79
Tabla 18. <i>Ventas en Millones de Pesos</i>	80

Tabla 19. <i>Utilidad Neta en Millones de Pesos</i>	81
Tabla 20. <i>Estado de Resultados 2014,2015, 2016 y 2017.</i>	84
Tabla 21. <i>Balance General 2014,2015, 2016 y 2017</i>	85
Tabla 22. <i>Indicadores Financieros</i>	87
Tabla 23. <i>Tabulación valores personales</i>	91
Tabla 24. <i>Tabulación valores centrales</i>	92
Tabla 25. <i>Resultados actividad “Los Cinco Por qué’s”</i>	94
Tabla 26. <i>Resultados de la actividad “El Asesino de Empresas”</i>	95
Tabla 27. <i>Resultados “Construyendo la MEGA”</i>	99
Tabla 28. <i>Relación Objetivos vs Indicadores KPI’s</i>	109
Tabla 29. <i>Nº Indicadores por perspectiva</i>	110
Tabla 30. <i>Descripción de los Indicadores KPI’s</i>	111
Tabla 31. <i>Iniciativas Estratégicas</i>	116

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura de Propiedad Urbana en Colombia.....	18
Figura 2. Comportamiento de Precios	19
Figura 3. Variación de Ingresos Inmobiliaria AJC.....	19
Figura 4. Marco Estratégico	26
Figura 5. Factores determinantes modelo de Porter	27
Figura 6. Elementos Análisis PESTEL	28
Figura 7. Balanced ScoreCard	30
Figura 8. Análisis PESTEL	37
Figura 9. Cinco Fuerzas de Porter	59
Figura 10. Cancelación de empresas en los últimos 5 años del sector inmobiliario	79
Figura 11. Mapa Estratégico Relación Causa - Efecto.....	108
Figura 12. Mapa Estratégico Completo.....	118

Resumen

TITULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA INMOBILIARIA E INGENIERÍA AJC LTDA. *

AUTOR: ANDRÉS FELIPE GÓMEZ GONZÁLEZ**

PALABRAS CLAVES: Direccionamiento, inmobiliaria, análisis interno, análisis externo, Balanced Scorecard.

DESCRIPCIÓN:

El presente documento se realizó con el fin de crear un direccionamiento estratégico para la empresa Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda. Para iniciar, realizó fue un análisis interno y externo de la compañía, utilizando herramientas tales como el análisis PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter, lo que llevó a poder realizar una matriz DOFA y formular distintas estrategias para la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior y luego de reuniones con los líderes de la compañía, se tomó la decisión de crear un nuevo marco estratégico que comprende la ideología central, el futuro imaginado y los objetivos estratégicos, y se propone para que sean los lineamientos que tenga la compañía durante los próximos 5 años.

Luego de haber definido los objetivos estratégicos, se diseñó el mapa estratégico y el Balanced Scorecard, herramientas que permitirán realizar la medición del direccionamiento estratégico ya que allí se encuentran consignados los indicadores y las metas claras.

El fin último de este documento es consignar la propuesta del diseño de un plan de direccionamiento estratégico acorde con la situación tanto de la inmobiliaria como del sector, la forma en que dicho plan será ejecutado, la teoría en la cual se basa, los objetivos que perseguirá y su forma de medición.

* Proyecto de grado

** Facultad De Ingenierías Fisicomecánicas Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales Maestría En Gerencia De Negocios Director: Jose Luis Garcés Bautista

Abstract

TITLE: STRATEGIC ADDRESS FOR REAL ESTATE AND ENGINEERING AJC LTDA*.

AUTHOR: ANDRÉS FELIPE GÓMEZ GONZÁLEZ**

KEYWORDS: Addressing, real estate, internal analysis, external analysis, Balanced Scorecard.

DESCRIPTION:

The present document was made with the purpose of creating a strategic direction for the company Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda. To start, an internal and external analysis of the company was carried out, tools such as PESTEL analysis, “The Five Competitive Forces” of Michael Porter, there was a matrix of DOFA and forms for the company. Taking into account the above and after the meetings with the company's leaders, the decision was made to create a new strategic framework that includes the central ideology, the imagined future and the strategic objectives, and is proposed to be the guidelines that have The company for the next 5 years.

After having defined the strategic objectives, the strategic map and the Integral Scorecard were designed, the strategic direction tools were made, and the indicators and clear goals were consigned.

The final purpose of this document is to consign the proposal for the design of a strategic management plan according to the situation of both the real estate and the sector, the way in which said plan will be executed, the theory on which it is based, the objectives that It will persecute and its form of measurement

* Proyecto de grado

** Facultad De Ingenierías Fisicomecánicas Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales Maestría En Gerencia De Negocios Director: Jose Luis Garcés Bautista

Introducción

Desde el 02 de mayo de 2008 cuando se iniciaron labores, la empresa Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda., ha sido dirigida e impulsada por su fundador y gerente general, quien, gracias a su experiencia en el campo inmobiliario y dedicación, logró consolidar la compañía en el gremio y generar confianza a sus clientes y aliados.

Ahora, nueve años después de iniciar actividades, aun contando con buena imagen, reconocimiento y trayectoria, la inmobiliaria se enfrenta a una disminución de ingresos, resultado tanto de diferentes falencias a nivel interno como la crisis que enfrenta el sector.

Ante este escenario es necesario tomar acciones correctivas y preventivas que reviertan esta tendencia a la baja de ingresos que amenaza la subsistencia de la compañía. Como alternativa se presenta el direccionamiento estratégico, que permite formular las finalidades y propósitos de la empresa, definiendo objetivos a largo plazo y estrategias que guíen día a día los esfuerzos y trabajo de todos en la organización, movilizandole de la mejor manera los recursos y capacidades de la empresa.

El presente documento consigna la propuesta del diseño de un plan de direccionamiento estratégico acorde con la situación tanto de la inmobiliaria como del sector, la forma en que dicho plan será ejecutado, la teoría en la cual se basa y los objetivos que perseguirá.

1. Planteamiento y Justificación del problema.

1.1 Contextualización de Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda.

Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda., es una empresa legalmente constituida en el año 2008, dedicada a la actividad inmobiliaria en todos sus campos como lo son arriendo y venta de inmuebles, avalúo de bienes inmuebles urbanos y rurales, maquinaria y equipos.

Para desempeñarse en todo este campo cuenta con matrícula de arrendador expedida por la Alcaldía de Bucaramanga, afiliación a la Lonja de Propiedad Raíz de Santander, MLS Santander, Investigaciones y Cobranzas el Libertador, Inmofianza, Fianzacredito Inmobiliario de Santander, al igual que personal idóneo y certificado para realizar los avalúos quienes cuentan con el Registro Nacional de Avaluadores R.N.A.

Dichos recursos le han permitido establecerse en el gremio como una empresa con prestigio y buena trayectoria, que tras nueve años de operación tiene una estabilidad suficiente para desarrollar sus actividades y prestar un buen servicio a sus clientes, pero no son garantía de estabilidad ante los múltiples cambios que sufren el sector inmobiliario, el entorno comercial del país y los negocios en sí mismos.

A nivel Europa, firmas consultoras potentes como PWC dedican sus esfuerzos a realizar un estudio anual del mercado inmobiliario, lo cual en sí mismo es un gran adelanto respecto a Colombia, siendo este una herramienta a los empresarios del sector. En el estudio llamado “Tendencias mercado inmobiliario Europa 2018” se encuentran algunos factores que se deben

empezar a tener en cuenta que van a ser tendencias por ahora en el viejo continente pero que se verán en un mediano plazo en nuestro continente. La industria europea está buscando mucho más allá de 2018, y mucho más allá de los límites tradicionales de bienes raíces, revela una industria que está empezando a abrir sus ojos a nuevos participantes, nuevas asociaciones y nuevos modelos de negocios. Los cambios a nivel social, demográfico, tecnológico, co-working y las fronteras entre los bienes raíces cada vez más borrosas, están modificando la industria de bienes raíces, razones por las cuales los líderes de la industria están “actuando” y darle frente a este desafío.

Lo que se pudo denotar como “tendencias principales” fueron:

- **Logística líder:** La tecnología como el primer factor influyente en las tendencias del sector a largo plazo, gran influencia a largo plazo, pero ya realmente influyente en la actualidad y crecimiento de las ventas minoristas en línea. El cambio tecnológico está empezando a desarrollarse en el sector minorista, pero en cuanto este se contrae, la logística se expande. Se puede asumir que sobreviven aquellos que tienen el capital suficiente para entrar a jugar el mundo on-line, con la tecnología hay un movimiento potencial de la gente que “está donde debe estar” a “estar donde eligen estar”. Las propiedades están pasando de satisfacer las necesidades a satisfacer los deseos.
- **Punto de inflexión residencial:** La encuesta de “Emerging Trends Europe” revela que la disponibilidad de viviendas asequibles es uno de los problemas sociales clave a los que se enfrenta la industria y que la escasa demanda para compra impulsaría el alquiler.
- **Desarrollar estrategias:** Muchos administradores de activos y compañías inmobiliarias ya están evaluando las perspectivas de desarrollo del contexto de la urbanización a largo plazo. Según expertos en un periodo de 3 a 5 años las estrategias de desarrollo de los

agentes del mercado, migraran hacia el tema de infraestructura, pues habrá grandes inversiones por parte de Estados Unidos y Europa en este tema.

- Gestión inteligente de activos: Los grandes líderes del sector inmobiliario están viendo más oportunidad en gestionar inquilinos (arrendatarios) y remodelaciones que en comprar activos que no generen liquidez. Los clientes van a ser más selectivos sobre los inmuebles que compren como inversión, desean retornos de capital ágiles y con altos rendimientos contrario a lo que está sucediendo actualmente.
- Co-working coge fuerza: Se debe ser más flexible a la hora de arrendar, los propietarios se están dando cuenta. Los inquilinos piden periodos de arrendamiento más corto y “opciones de descanso”. Habrá más movilidad y formas más inteligentes de reservar espacios, para lo cual los propietarios deberán estar preparados a estos tipos de cambios. Se trata de prestar un excelente servicio que satisfaga las necesidades completas del cliente, no solo de ser un simple proveedor de espacio de bienes raíces.

Luego de analizar las tendencias, el informe presenta los prospectos del sector para el 2018, dentro de lo que destacan las “instalaciones logísticas” esto debido al gran crecimiento que se está viendo en el sector minorista y la transición que se está haciendo a las ventas on-line, dice un experto que “la logística que está en el margen urbano se beneficiará y también lo harán los centros de distribución”. Después de la logística, los nichos que más impulso tuvieron fueron los de sectores especializados debido a los factores demográficos, donde se incluyen viviendas privadas residenciales y de vivienda estudiantil que son mercados que generan gran liquidez comparado en el Reino Unido y ahora en Irlanda. Inversión en vivienda para personas de la tercera edad lugares diseñados para el cuidado de la salud son dos sectores que deberían beneficiarse de las tendencias

demográficas y en los que se debería procurar invertir, pero no hay tanta oferta en términos del producto correcto administrado por el operador adecuado.

Para culminar, la reformulación del negocio inmobiliario se basa en factores que día a día se han ido afianzando, los cuales crean una tendencia que hacen parte de un pilar. La tecnología está derribando barreras tradicionales, lo cual exige a las empresas explorar nuevas oportunidades y explorar las aperturas posibles gracias al cambio de comportamiento de los clientes, el espacio físico y la ubicación siguen siendo los pilares sobre los cuales se crea valor, pero las expectativas del cliente han ido aumentando. La conectividad elimina la distinción entre bienes inmuebles virtuales y físicos: las personas pueden ver el producto en el vestíbulo del hotel y luego comprarlo o enviar "Me gusta" a sus amigos de las redes sociales, plataformas en línea están reemplazando el trabajo tradicional de los agentes inmobiliarios, yendo más allá de lo tradicional y permitiendo al cliente conseguir exactamente lo que quiere.

Las líneas que dividían el trabajo, hogar, ocio y demás espacios con los que se convive a diario a menudo se están viendo más borrosas, en la actualidad el mundo se encuentra hiperconectado donde hay cada vez menos fronteras entre la vida profesional y personal. Visto esto desde el sector inmobiliario, ahora que las personas pueden trabajar en cualquier lugar, lo que una vez hubiese sido el lugar de trabajo, es ahora donde hacen vida, donde se involucran, se relajan y además trabajan. Cada vez hay más interés por espacios que combinen espacios residenciales, recreativos, culturales, comerciales, etc. Los espacios que cumplen con solo una función (como bloques de viviendas, centros comerciales alejados u oficinas tradicionales) son vistos cada vez más como espacios anticuados.

La comprensión de dichas tendencias indica que los bienes inmuebles desempeñan un papel fundamental para satisfacer las cambiantes necesidades y desafíos de la sociedad, las

consecuencias van desde que el sector inmobiliario ya no es visto como un simple proveedor de servicio, sino que presta un servicio esencial para el bienestar de la población. Eventualmente, los usuarios de bienes raíces pueden volverse tan conscientes de la marca como sectores tales como las telecomunicaciones o el comercio minorista, con personas y organizaciones que hacen que la ubicación y las opciones de propiedad estén cada vez más basadas en las exigencias puntuales del cliente, lo que crea un perfil alto exigente por parte de el mismo.

En el pasado, los inversores y desarrolladores podían diseñar y crear el espacio, negociar un contrato de arrendamiento a largo plazo y luego beneficiarse de retornos estables a largo plazo. ¿Este modelo aún es viable? Ahora, los inquilinos quieren términos más cortos y flexibles.

El mercado inmobiliario en Colombia se encuentra en un momento de desaceleración, producto del gran crecimiento de la oferta de inmuebles y la poca de demanda de estos. Según el informe publicado por BBVA Research Colombia, llamado “Situación Inmobiliaria Colombia 2016” desde el choque petrolero, los precios de la vivienda se han tenido que ir ajustado poco a poco; durante alrededor de 12 años los precios de inmuebles nuevos fueron al alza por encima en la mayoría de los casos de la inflación, pasando de tener una tasa de crecimiento de 5,6% en 2014 a un crecimiento significativo del 0,1% en el año inmediatamente posterior. Lo mismo sucede con los precios de inmuebles usados (aunque en un menor porcentaje), se han ido deteriorando y más aún en las construcciones de mayor valor, ya que la demanda ha venido decreciendo por la reducción del ingreso nacional. El informe, en una de las conclusiones que trae dice que “En conclusión, es necesario que la oferta se siga ajustando, principalmente en los estratos altos. La demanda de vivienda en precios medios se ha mantenido dinámica por los apoyos públicos a la tasa de interés y, en el caso de la vivienda de precios medios-bajos, a la cuota inicial”. El país seguirá con un dinamismo no tan alto como en los años anterior producto de todas las ayudas que

ha entregado el gobierno en temas de vivienda, esto con el fin de mitigar la situación actual. En el 2017 la estructura de los hogares urbanos colombianos se encuentra ubicada en arrendamiento con un 34,8% del total de hogares, es decir cerca de 3,8 millos de hogares. Ver Figura 1.

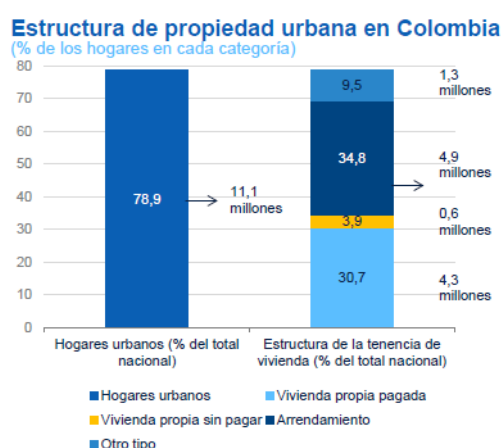


Figura 1. Estructura de Propiedad Urbana en Colombia

Fuente: BBVA Research con datos del DANE.

BBVA Research en su más reciente publicación de la situación actual inmobiliaria, analiza los precios que los colombianos pagan por concepto de cánones de arriendo y se detalla cómo han ido disminuyendo estos precios, producto de la escasa demanda que estos tienen, a su vez resaltan que los precios de los arriendos fueron impulsados gracias a que estos se reajustan hasta por el 100% del IPC del año inmediatamente anterior (vivienda) y estos se encuentran indexados a la inflación. En la siguiente gráfica se observa como ha sido el comportamiento de los precios con datos obtenidos del DANE. Ver Figura 2.

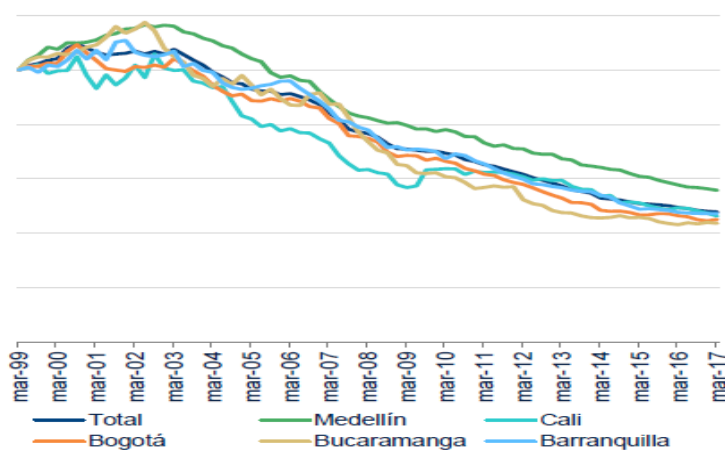


Figura 2. Comportamiento de Precios

Fuente: BBVA Research con datos del DANE.

Esta incertidumbre hacia el futuro se ha hecho aún más tangible este último año, puesto que los ingresos de “Inmobiliaria AJC Ltda” en lo que lleva de corrido el 2017 han sido significativamente menores respecto a los años anteriores, ver figura 3.

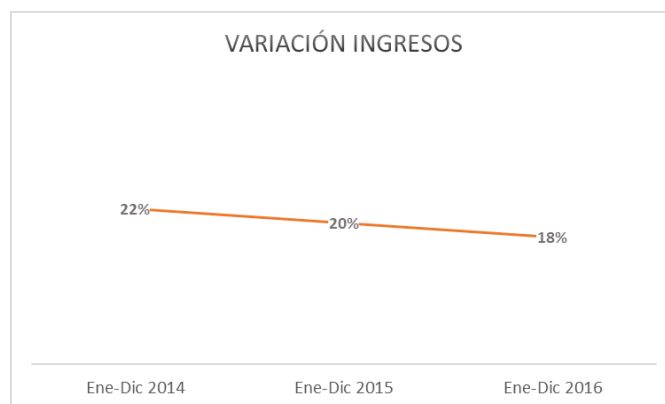


Figura 3. Variación de Ingresos Inmobiliaria AJC

Esto suscita gran preocupación en las nuevas generaciones del negocio familiar, puesto que, aunque la disminución de los ingresos es un problema en sí mismo, es la consecuencia no solo de las condiciones actuales del mercado inmobiliario sino también del manejo interno de la compañía.

Nueve años después de su constitución, la empresa sigue siendo dirigida de la misma manera y el trabajo de los colaboradores está orientado a cumplir las metas a corto plazo a través de las tareas diarias y rutinarias, las decisiones son trasladadas a los altos cargos, son tomadas por intuición y la experiencia es la herramienta más contundente.

En la inmobiliaria, muy probablemente por su tamaño, todos los empleados “hacen de todo un poco” y hay duplicidad de tareas porque los cargos no están correctamente definidos y las tareas todas conectadas entre sí, lo cual además genera por parte de los empleados poco empoderamiento del cargo.

Por otro lado, los procesos no están estandarizados, no hay un levantamiento de procesos ni quien se encargue de ello, pues gerencia ignora la importancia de esto y tiene “ya definida” la forma en que tradicionalmente ha dirigido la empresa, porque además así le ha funcionado y partiendo de esa premisa, los empleados trabajan sobre el día a día solucionando lo inmediato (que puede llegar a consumir la totalidad de su jornada laboral) en vez de pensar más allá, lo cual no es considerado una prioridad.

Dicha posición gerencial desconoce además la importancia de definir una proyección a futuro clara y medible, así como el impacto que tiene en los resultados el hecho de definir objetivos y encaminar el trabajo de todo el equipo en pro de conseguirlos y las ventajas que esto representaría para el negocio.

Partiendo de esta situación, la intención de este proyecto es desarrollar el plan estratégico que permita a la empresa optimizar sus recursos y tomar decisiones acertadas con visión a futuro.

Con el desarrollo de este plan estratégico, hay una gran oportunidad para la inmobiliaria, de identificar, analizar y estandarizar procesos de la compañía, incrementar los indicadores de ventas y colocaciones por mes y aprovechar su potencial y sus recursos, todo esto, con el fin de generar estabilidad en los próximos años y hacer de la inmobiliaria un negocio cada vez más rentable.

2. Objetivos.

2.1 Objetivo General:

Diseñar el direccionamiento estratégico de "Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda.", con el fin de invertir la tendencia de decrecimiento que han tenido los ingresos desde el inicio del 2017 y generar estabilidad en el tiempo.

2.2 Objetivos Específicos:

1. Analizar la situación actual de "Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda.", evaluando la condición interna de la compañía, para definir las bases de la estrategia.
2. Identificar factores de cambio, oportunidades, amenazas y demás variables del entorno, con el fin de adaptar la estrategia de la empresa a la situación real del mercado.
3. Formular el marco estratégico que oriente el direccionamiento de la empresa, con el fin de aprovechar su imagen, reconocimiento y trayectoria.

4. Proponer iniciativas estratégicas que conduzcan al logro de los objetivos e indicadores que permitan el cumplimiento del direccionamiento estratégico.
5. Compartir con la organización la nueva estrategia trazada por la compañía vinculando los equipos de trabajo en pro del marco estratégico.

3. Marco De Referencia.

3.1 Marco De Antecedentes

David Norton: “Las compañías fallan en ejecutar la estrategia”. Revista América Economía, 2014.

La entrevista publicada en la revista “América Economía” en el 2014 que fue realizada por Fernando Zúñiga a uno de los pensadores de management más influyentes del mundo, David Norton, gira en torno a la forma en que actualmente las compañías implementan el tema estratégico y las herramientas que emplean para no morir en el intento.

Durante la entrevista, Norton menciona que “el problema de las compañías no radica en lo errónea que pueda ser la estrategia si no en como la ejecutan. Una encuesta arrojó que 9 de cada 10 organizaciones fallan al implementar la estrategia.” Este dato es evidencia clara de la atención que deben prestar las compañías al desarrollo y la ejecución de proyectos con el fin de implementar un direccionamiento estratégico efectivo. Hasta ahora, las organizaciones han avanzado implementando cuadros de mando integral, mapas estratégicos y cosas de esa naturaleza que no eran muy habituales 20 años atrás. La intención ahora, es que más que eso, mediante programas

especializados, enfoques y la evolución de éste tema en la actualidad, las compañías adquieran la capacidad de gestionar la ejecución de la estrategia.

Cuando Norton empezó las investigaciones sobre el tema de la mano de Robert Kaplan, la pregunta latente era “¿Por qué fallan en la ejecución de la estrategia?” compañías que tenían potencial y buenos trabajadores, y concluyeron que el problema radicaba en que no lograban describir de manera consistente su estrategia, lo cual es fundamental como primer paso para luego concentrar todas las energías de la compañía en pro de dicha estrategia.

La nueva forma de gestión que él propone, busca alinear cuatro aspectos fundamentales: los stakeholders, los clientes, el proceso y las personas, con el fin de crear valor a los accionistas.

Los sistemas que gestionan ahora, que estamos en una economía del conocimiento, satisfacen los accionistas para satisfacer a los clientes mediante los procesos y el mejoramiento de los trabajadores.

Para esto, según Norton, es importante que el líder de la organización consiga el equilibrio entre el “cerebro derecho y el izquierdo”, es decir, que tenga sentido intuitivo de la necesidad de cambio y dirección, pero también sepa que se necesita una herramienta estructurada para ejecutar la estrategia.

Para que la probabilidad de alcanzar el éxito sea mucho más alta y sobre todo sostenible en el tiempo, él propone además la creación de la “oficina de gestión estratégica”, lo cual se puede traducir como un equipo de trabajo de la compañía encargado de supervisar el proceso de desarrollo de la estrategia y hacer análisis profundo del cliente, los productos, etc. por lo menos cada tres años, y más que eso, con la responsabilidad de informar a toda la organización de que se trata la estrategia, pues en ocasiones “todos esperan que la empresa tenga éxito pero sin saber lo que realmente es importante”.

Finalmente cabe resaltar que Norton reconoce que actualmente las economías emergentes están siendo más activas respecto a implementar iniciativas estratégicas, lo cual es muy positivo, destacando el avance en empresas de países como Chile, Emiratos Árabes Unidos, India o China.

3.2 Marco Teórico

3.2.1 Direccionamiento estratégico. El "Direccionamiento estratégico" es un modelo de gestión que permite anticiparse a las oportunidades y desafíos del entorno dinámico y competitivo, direccionando estratégicamente el curso de la organización y permitiendo el manejo adecuado de recursos para facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales, ofreciendo una visión directa global de la compañía que orienta la búsqueda hacia el éxito sostenido, generando valor para clientes y stakeholders.

(Camacho, 2002), define el direccionamiento estratégico como "un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Lo que significa que el direccionamiento estratégico va más allá de una simple formulación en papel, convirtiéndose en una herramienta muy importante para la dirección y en especial para la toma de decisiones, ya que brinda a quienes dirigen la organización herramientas que permiten asumir los cambios del entorno y momentos adversos que puedan llegar a presentarse.

3.2.2 Marco estratégico: (Bonilla, 2003) "El marco estratégico es el elemento alineador y unificador de la actividad de la empresa".

Su principal objetivo es determinar los límites dentro de los cuales se desarrollarán las actividades de la compañía, preparando así la organización para el futuro y sirviendo de guía para la toma de decisiones.

Preparar para el futuro la compañía, indicar sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular y definir su dirección a largo plazo resulta indispensable y es el primero de los pasos que deben darse si se pretende administrar estratégicamente.

Para ello se deben definir los principales componentes del marco estratégico: la misión, visión y objetivos.

La “misión” define la razón de ser del negocio, el área de actividades que ocupa la organización, determina los mercados a los que aspira y establece la forma general de hacer las cosas, planteando los objetivos principales a grandes rasgos, de manera general y no cuantitativa.

La “visión” define una posición futura ideal, la meta, con la intención de mantener la organización enfocada, los esfuerzos alineados y los miembros de la compañía comprometidos con el mismo objetivo.

Los “objetivos” son las metas generales a largo plazo que persigue la empresa, sin importar departamento o unidad de negocio. Deben ser medibles, cuantificables, exigentes pero realistas y reconocidos por toda la organización. Ver Figura 4.

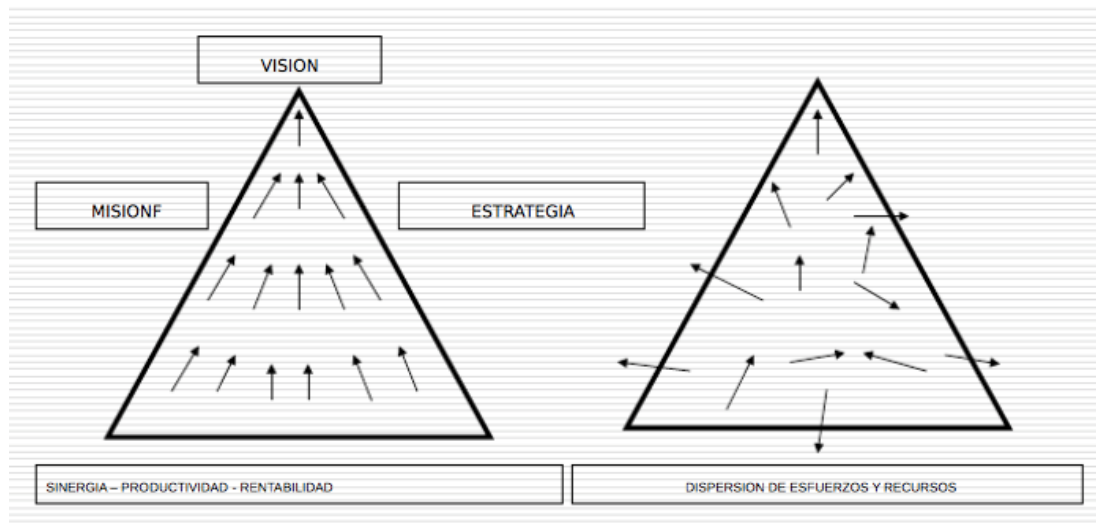


Figura 4. Marco Estratégico

Nota. Tomado de: <https://slideplayer.es/slide/1032901/>

3.2.3 Modelo 5 fuerzas de Porter Según los autores consultados, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se ha convertido en una herramienta fundamental y de las más utilizadas para analizar la estructura competitiva de una industria o sector, pues proporciona un análisis simple y eficaz que permite definir la posición de la compañía en el mercado, identificar y luchar contra la competencia y determinar cómo ésta podría reducir su capacidad de generar beneficio.

Las cinco fuerzas que estructuran e influyen en el entorno competitivo de una industria y Porter analiza son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores (intrasectorial).

El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente y establecer las oportunidades y amenazas que se le presenten. De esta forma, la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa.



Figura 5. Factores determinantes modelo de Porter

Nota. Tomado de: <https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/8-analisis-externo/b-modelo-competitivo-de-porter>

3.2.4 Análisis PESTEL Iborra, Dasí, Dolz, Ferrer (2014) afirman que “el análisis PESTEL consiste en la delimitación, descripción, valoración y jerarquización de las oportunidades y amenazas que para una empresa pueden provenir de los factores estratégicos de carácter político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico” y su nombre responde al acrónimo de las iniciales de estas seis categorías que analiza.

A partir de éste, es posible identificar las influencias que actúan en el mercado a nivel macro ambiental, consiguiendo así una visión global que permite prever las condiciones capaces de afectar a los participantes del mercado de forma más o menos directa. Ver Figura 6.



Figura 6. Elementos Análisis PESTEL

Nota. Tomado de: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

3.2.5 Matriz DOFA En esta matriz se consigan las variables que representan un alto impacto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, tras el análisis de factores tanto internos como externos: el mercado, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, los recursos humanos, etc.

Dichas variables se relacionan en la matriz como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, haciendo a su vez el análisis de cómo convertir la amenaza en oportunidad, cómo prever el efecto de una amenaza, cómo sacar más provecho de las fortalezas y minimizar los efectos de las debilidades.

Tabla 1.

Matriz DOFA

	Positivo para alcanzar el objetivo	Negativo para alcanzar el objetivo
Origen interno (Atributo de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Origen externo (Atributo del entorno)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

3.2.6Balanced Scorecard. Amo (2011) define el cuadro de mando integral como “una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.”

Esta metodología contempla el desempeño de la organización con indicadores desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento, revelando las actividades clave de creación de valor, alineando las iniciativas estratégicas, identificando opciones para un actuar financiero más competitivo a largo plazo y transformando la estrategia y objetivos en indicadores tangibles.

Dicho proceso permite además potenciar las capacidades internas y las inversiones a futuro con el fin de mejorar y crear valor, pues al planificar y establecer objetivos se logra la alineación de las iniciativas estratégicas.

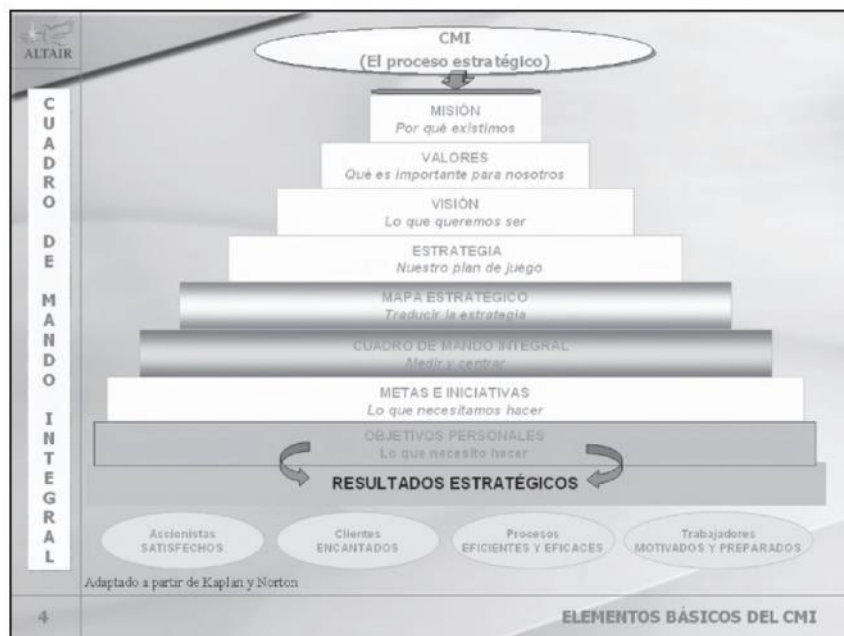


Figura 7. Balanced ScoreCard

Nota. Tomado de: Kaplan, R.; Norton, D. (1992). Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. Madrid.

3.3 Plan de Trabajo

El plan de trabajo se diseñó bajo la metodología que se muestra a continuación, donde las actividades a desarrollar están relacionadas con los objetivos específicos y el cumplimiento de los mismo nos da como resultado el cumplimiento del objetivo general. Ver Tabla 2.

El cronograma nos permite proyectar en tiempos el cumplimiento de los objetivos. Ver tabla 3.

Tabla 2.

Plan de Trabajo

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Herramientas y técnicas
Diseñar el direccionamiento estratégico de "Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda."	1. Analizar la situación actual interna de la compañía.	1. Describir la situación actual de la compañía basados en la perspectiva del gerente general y al subgerente de la compañía.	1. Entrevista.
		2. Identificar las fortalezas y debilidades actuales de la inmobiliaria.	2. Matriz DOFA.
		3. Analizar los estados financieros e información contable de la empresa.	3. Indicadores financieros.
	2. Identificar variables del entorno.	4. Revisar literatura y estudios disponibles acerca del sector y la tendencia para los próximos años.	4. Bases de datos.
		5. Identificar las oportunidades y amenazas actuales del exterior.	5. Matriz DOFA.
		6. Identificar el nivel de competencia dentro del sector.	6. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.
	3. Construir el marco estratégico.	7. Estudiar el entorno desde los diferentes factores que influyen en las actividades de la inmobiliaria: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.	7. Análisis PESTEL
		8. Redefinir la misión, visión y valores de la organización.	8. Marco estratégico.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Herramientas y técnicas
		9. Establecer los objetivos estratégicos que perseguirá la empresa durante los próximos 5 años.	9. Marco estratégico.
			10. Balanced
	4. Diseñar las estrategias.	10. Diseñar un Balanced Scorecard con el resultado obtenido del análisis interno y externo realizado.	Scorecard, desarrollo de análisis herramientas DOFA, PESTEL y 5 fuerzas de Porter.
	5. Compartir nueva estrategia.	11. Divulgar el plan de direccionamiento estratégico con toda la organización y vincularlos en esta nueva etapa.	11. Presentaciones y talleres con todos los colaboradores de la compañía.

4. Impacto.

Este proyecto será relevante principalmente para "Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda.", puesto que a través de las diferentes estrategias a definir y los objetivos que éste persigue, al concluir el diseño del direccionamiento estratégico la empresa tendrá una perspectiva más global, organizada y ambiciosa del negocio.

Inmersos en esta dinámica de reorganización, los stakeholders se verán también beneficiados de los resultados del plan, debido a la optimización de procesos y recursos en general; los clientes

recibirán un mejor servicio, los procesos con los proveedores serán más ágiles y los empleados cada vez más competentes.

5. Análisis del Entorno Interno y Externo de Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda.

Antes de iniciar el análisis del entorno de Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda., es necesario mencionar algunos aspectos generales de ella, con el fin de contextualizar en términos de su actual marco estratégico y conocer la perspectiva del gerente y subgerente quienes accedieron a ser entrevistados y exponer sus puntos de vista de la actualidad del sector y de la compañía.

Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda., fue creada por una familia santandereana que decidió brindarle apoyo a propietarios grandes y pequeños, que según Luis Felipe Gómez “destinan parte de sus ahorros a la realización de inversiones, en busca de obtener beneficios económicos por una justa valorización y rentabilidad de sus bienes.” Frente a esto, además destaca lo siguiente: “Blindamos el riesgo a través de pólizas, que los protegen de posibles abusos y deshonestidades por parte de algunos tenedores inescrupulosos, que además de no cancelarles los cánones pactados, podrían generarles cuentas impagables de servicios públicos domiciliarios, que al final pueden hacer que los propietarios terminen perdiendo no solo los cánones de arrendamiento”

Según Ciro Alfonso Gómez, subgerente de la compañía, la base para poder lograr los objetivos que se han propuesto, es la de cumplir con los contratos de mandato, el cual con los propietarios y a través del cual le da las facultades a la inmobiliaria para desarrollar el contrato de arriendo que se suscribe con el arrendatario.

La visión del empresario desde sus inicios fue alcanzar el éxito inmobiliario en Santander. Hoy luego de 10 años de arduo trabajo y con más de 500 clientes ha logrado consolidarse en el mercado como una empresa seria, confiable y con un excelente servicio cliente.

La misión de la empresa es:

“Recibir inmuebles en consignación para promocionarlos en Arrendamiento y Venta, asegurando el máximo de rentabilidad y cuidado. Generar confianza al efectuar los pagos estrictamente en las fechas convenidas. Dar seguridad y satisfacción a los Inversionistas Inmobiliarios a través de expertos Asesores, firmas de Abogados propias y Compañías Aseguradoras serias que cubran el riesgo creado, a la mayor brevedad, en caso de incumplimiento.”

Y la visión es:

“Alcanzar la excelencia en el mercado Inmobiliario, liderando el ofrecimiento de productos y prestando todos los Servicios Inmobiliarios a los Propietarios, teniendo presente que los Arrendatarios representan el potencial humano hacia el cual se enfoca la actividad, de corte estrictamente social.”

Los servicios que la inmobiliaria ofrece son:

- Arrendamiento – Venta
- Avalúo de bienes muebles e inmuebles
- Asesoría Jurídica y de Ingeniería
- Obras civiles, eléctricas, electrónicas y arquitectónicas
- Estudios de impacto urbano y ambiental

El compromiso de la gerencia frente a la calidad de dichos servicios, impulsó la iniciativa de establecer la siguiente política de calidad:

“Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda., como Empresa al servicio del sector Inmobiliario, ha propendido por la prestación de un servicio integral que satisfaga la demanda en el mercado dentro y fuera del país, contando para ello con un equipo humano profesional, competente e idóneo, lo mismo que con una capacidad financiera suficiente para atender las necesidades de los propietarios, actualizando e implementando sistemas operativos funcionales que nos permitan brindar soluciones ágiles y efectivas que garanticen una permanencia indefinida y privilegiada en el mercado inmobiliario.”

En las entrevistas realizadas a estos dos directivos, se percibe la gran preocupación que tienen puesto que en la actualidad los precios de los inmuebles, ya sea en arrendados o vendidos, han disminuido con respecto a años anteriores. Ellos coinciden y aducen que esto se debe al gran auge que tuvo la construcción años atrás, lo cual coincidió con el alza del precio del barril del petróleo, algo que incentivo la economía y atrajo inversionistas a la ciudad. Según Luis Felipe “la ciudad se vio beneficiada por el dinero que venía de Barrancabermeja, donde muchos bumangueses trabajan pero que sus familias no residían allá, esto hizo que personas con muy buenos sueldos consideraran comprar y arrendar inmuebles en el área metropolitana”.

A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el análisis del entorno juega un papel fundamental. En este capítulo se abordará el análisis del macro entorno y del micro-entorno. El macro-entorno es el medio en el que está inmersa la organización llevándola a adaptarse, aprovechando las oportunidades que este ofrece y compensando sus amenazas. Por estas razones ciertamente es importante realizar un análisis general del entorno. Para ello, se usó el análisis PESTEL que considera en el estudio seis factores según sus iniciales (Político, Económico, Social-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal). Adicionalmente para complementar el análisis externo se implementó la matriz de evaluación de los factores externos EFE.

Para elaborar el análisis del micro entorno se contempló el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y se puede comenzar a usar junto con las fuerzas Porter para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades, lo cual hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto.

Con el fin de complementar el análisis interno se implementó la matriz de evaluación de factores internos EFI y se realizó un análisis de la situación actual financiera de la organización.

5.1 Análisis del macroentorno

Al analizar el macro-entorno en el que la empresa se encuentra actualmente, es importante identificar los factores que podrían afectar un número importante de variables vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la empresa.

El método PESTEL se considera como uno de los grandes métodos de análisis de negocios. Por medio de este método, los empresarios llegan a detectar los principales factores que generan o pueden llegar a intervenir en su negocio.

El método está basado básicamente en aspectos netamente descriptivos. Lo que se quiere conseguir con esto, es encontrar los factores del entorno que más influencia pueden llegar a generar en el ambiente donde se encuentra operando la compañía, todo esto en función de grandes conjuntos que ya se encuentran pre-establecidos como los son aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, aunque no se encuentran detallados acá tienen la capacidad de incidir en el negocio.

El método PESTEL se puede decir que tiene como punto de inicio el pronóstico y análisis de sucesos que la empresa considera que tienen o puedan llegar a tener en el camino, lo que no quiere decir que dicho ejercicio se haga con bases sin fundamento, por el contrario, se debe realizar con factores totalmente realistas

Para precisar aún más el modelo, veamos con más detalle qué significa cada una de las categorías que contempla el análisis PESTEL. Ver Figura 8



Figura 8. Análisis PESTEL

Nota.: Tomado de:

<https://i.pinimg.com/originals/4f/4c/0f/4f4c0fc21ec1a3953d1dafd3e887c389.jpg>

A continuación, se expresa el análisis realizado a los factores de entorno general que pueda afectar la organización.

5.1.1 Macroentorno político El proceso de elección presidencial que atravesó el país durante el 2018 tiene mucha relevancia en este punto. Las elecciones de presidente son fundamentales para

el futuro del país, cada candidato tiene diferentes visiones y propuestas respecto a los aspectos tributarios y productivos de Colombia, las decisiones que tome el nuevo gobierno, indiscutiblemente afectarán la economía y las inversiones.

Los antecedentes de polarización y la expectativa ante las decisiones presidenciales serán la característica interna más influyente en este primer semestre de 2018. Las decisiones del nuevo gobierno y la dinámica de la economía que de ellas resulte, estarán influyendo en el entorno mucho más que otras variables habitualmente consideradas.

Un modelo clásico de análisis de coyuntura se fijaría en la influencia que la dinámica externa, los niveles de inversión, ahorro, consumo, incremento de la producción, variación esperada de las tasas de cambio e interés y otros factores pueden tener. La medición de confianza de inversionistas y consumidores puede generar una aproximación a una visión más ajustada.

Lo colombianos, parece que están de acuerdo en un crecimiento del PIB en 2018 rondando el 2,5 %: mientras la ANDI espera un 2,4 % en 2018, la CEPAL anticipa 2,6 % en 2018, invitando a pensar que lo peor ya pasó.

En el 2017 varios aspectos de la economía colombiana parecieron verse afectados por una aparente incertidumbre. A pesar de la desaceleración en algunos sectores como el inmobiliario, lo cierto es que en el mercado hay inventario para elegir su próxima vivienda.

Según Coordinada Urbana (sistema de información georreferenciada de la Cámara Colombiana de la Construcción –Camacol-) en el 2018 los estratos medio y alto son los que mayor participación tienen con más de 100 mil unidades; mientras que hay más de 29.000 viviendas de interés social disponibles.

El 2018 será un año en el que se recogerán los frutos de las acciones que tomó el gobierno en el 2017. La disminución de las tasas de interés, la política de subsidios del gobierno con el

programa Mi Casa Ya, la reducción en la inflación y la posibilidad que tienen los compradores de pagar la cuota inicial a en plazos de hasta 30 meses.

Nueva Política de Arrendamiento en Colombia

Desde el año 2017 el Gobierno Nacional se encuentra en la fase de estructuración de una política para el programa de arrendamiento, la cual está enfocada en tres grupos: simple, con opción de compra y leasing habitacional familiar.

“Desde el 2016 se viene trabajando desde el Ministerio de Vivienda con el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, un programa para la estructuración y todo el esquema de las políticas de arrendamiento que sea real. Para ello necesitamos un estudio previo, para que nos centremos en los hogares que queremos. Estamos comprometidos. Consideramos que es importante llegar a este esquema lo más pronto posible”, afirmó Sandra Marcela Murcia, directora del sistema habitacional del Ministerio de Vivienda.

Por su parte, Fedelonjas aseguró apoyar esta iniciativa para brindar un mejor servicio a todos los arrendatarios y que no solo tengan la oportunidad de tener vivienda propia sino que cuenten con contratos de arrendamiento seguros.

Los tres grupos de la política

La propuesta de cada pilar según el esquema de la política de arrendamiento es:

- **Simple.** “Fortalecer el arrendamiento a través de la formalidad, que permita regular los cobros, que haya garantías y fianzas”.
- **Arrendamiento con opción de compra.** “Es una figura que busca que estos hogares que tienen ingresos de hasta cuatro SMMLV que no tienen un empleo fijo, pero cuentan con una recurrencia de ingresos estable, puedan acceder a programas de compra beneficiándose con subsidios otorgados por el Gobierno. Para ello, se buscará la

bancarización de las familias, además de un aporte económico y que su arriendo sea transitorio y puedan acceder a la compra a través de un crédito y favorecidos por el subsidio”.

- **Leasing habitacional.** “Es un mecanismo que se asimila al arrendamiento para la adquisición de la vivienda. Opera mediante un sencillo contrato de arrendamiento financiero, en el que el cliente paga los cánones de arrendamiento y al final del plazo paga el valor de opción de adquisición, con lo cual el Banco le transfiere la propiedad del inmueble”.

5.1.2 Macroentorno Económico. “Actualmente el mercado inmobiliario está experimentando una corrección entre la oferta y la demanda debido a que a nivel nacional se estaba presentando una sobre oferta de inmuebles de estratos altos y oficinas, inmuebles que contaban con un metro cuadrado a un precio muy elevado”, explicó María Clara Luque, presidenta de la Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz (Fedelonjas).

La misma impresión tienen los empresarios del sector. “Nosotros estamos viendo que los precios en el estrato 6 se están corrigiendo. Están respondiendo a la demanda que hay por bienes de esa naturaleza al precio que corresponden. Lo que hay es una corrección natural de precios en el mercado inmobiliario que responde al ciclo que estamos viviendo”, aseguró José Miguel Echenique, managing director de Engel & Völkers Colombia, inmobiliaria especializada en bienes de estrato alto.

Claramente no se trata de una situación de crisis, sino de corrección, pues lo que vienen mostrando las cifras es que la demanda por estos bienes sigue dinámica.

Es la misma sensación que tiene Gabriel Parra, presidente RV Inmobiliaria, quien ratifica que no hay un problema de demanda, ni el país está cerca de una crisis con su sector inmobiliario.

Reconoce sí que hay una corrección, porque “la realidad es que la oferta es amplia y hay propietarios que se quedaron con los precios de hace 3 años. Es necesario que muchos tengan que ajustar sus aspiraciones entre 10% y 20% a la baja.

Esa es la clave de la actual situación; pues, claramente, el mercado se sigue moviendo, pero todavía los propietarios piensan que su vivienda tiene los mismos precios del pasado. Eso puede representar una equivocación. Aquí es donde cabe diferenciar entre los tipos de propietarios: aquellos que compraron por inversión o aquellos que compraron para vivir y ahora quieren vender.

En el primer caso, es posible que puedan darse el lapo de no vender en las actuales circunstancias y esperar a que la corrección se dé; lo natural en el mercado inmobiliario es que los precios sigan al alza en el largo plazo. Sin embargo, para aquellos que quieren cambiar de vivienda ahora mismo o tengan urgencia por vender, para hacer otro tipo de inversión, lo más probable es que tendrán que reducir sus expectativas.

El asunto parece más agudo en el caso de los inmuebles destinados a uso comercial o industrial, como locales, oficinas y bodegas. En estos casos, parece ser que todos los precios están con tendencia a la baja, pues el inventario en el mercado es muy amplio.

Este comportamiento afecta los ingresos de las inmobiliarias, situación que debe tenerse en cuenta en el direccionamiento estratégico planteado para Inmobiliaria AJC, innovar estrategias que lo lleven a mitigar este comportamiento.

5.1.3 Macroentorno Socio-Cultural La cultura del arriendo en Colombia predomina. En este entorno, participa el 44 por ciento de los colombianos de las zonas urbanas, o sea, casi 5 millones de hogares que, además, mueven más de 24 billones anuales.

La informalidad, es el factor socio cultural que más afecta el sector inmobiliario en Colombia y es una de las preocupaciones más grandes que tiene la Federación de Lonjas, Fedelonjas.

De acuerdo con la federación, en el país se registran aproximadamente cuatro millones de familias que viven en arriendo y solo el 15% tienen contratos formales, es decir, a través de inmobiliarias.

El 85% restante son directos o informales, “pero no es claro definir cuántas familias están en esta modalidad; sabemos que los estratos socioeconómicos más bajos son los que más se agrupan en la informalidad, pero no se ha podido medir la cifra exacta”, precisó María Clara Luque García, presidenta de Fedelonjas.

Ante esta situación, el gremio expresó su interés por llevar a cabo las políticas de arrendamiento que permitan la autorregulación de la actividad inmobiliaria, lo que llevaría a combatir la informalidad.

“Durante 40 años hemos realizado un trabajo constante para formalizar al sector y hay un gran grupo de informalidad afuera en el mercado, no quiere decir que lo hagan mal, lo que no queremos es poner en riesgo el patrimonio de las personas y que seamos ajenos a la problemática. En la Federación venimos trabajando de la mano de Icontec para administrar la Unidad de Normalización de Procesos Inmobiliarios. Queremos tenerlas acogidas en unas normas y que nos permitan tener unas mejores prácticas que nos favorezcan y a la vez tratar para que las personas que están en la informalidad entren a la formalidad, se incorporen a las lonjas que están afiliadas

a la federación y así crecer el número de profesionales en el sector inmobiliario”, según manifestó María Clara Luque García, presidente de la Federación.

Los millenials prefieren arrendar a comprar vivienda.

La Generación Millennials define a los nacidos entre 1981 y 1995, jóvenes entre 20 y 35 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio. Según el reporte de Tendencias Digitales Conecta tu marca con los millennials, actualmente en Latinoamérica un 30 % de la población es Millennial. Y según una proyección de la consultora Deloitte, en 2025, representarán el 75 % de la fuerza laboral del mundo.

Los Millennials son, por tanto, la futura generación de consumidores y usuarios, un mercado sustancial con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer por las repercusiones y transformaciones que exigirá a las empresas.

Al estar en constante movimiento y no tener un arraigo en varios aspectos de su vida, los 'millenials' prefieren gastar en viajes y otros asuntos que, en una propiedad, esa es la máxima que mueve a esta generación no solo en Colombia sino en Estados Unidos y Europa.

La realidad es que en el país la mayoría de las personas que habitan una vivienda no son propietarias. La ocupan en arriendo, subarriendo o están terminando de pagarla, entre otras variables.

Así lo explica la Encuesta de Calidad de Vida (ECV) del 2016, la cual destaca que 57,2 por ciento está en esas condiciones, mientras que 42,8 por ciento sí se encuentra en el grupo de dueños de una casa o un apartamento.

Sin embargo, al comparar a propietarios y arrendatarios, algunos analistas consideran que el alquiler es una opción válida, que podría reevaluar la idea que ha sido ‘caballito de batalla’ de

constructores y hasta de las campañas políticas en el sentido de querer hacer de Colombia un país de propietarios.

Para María Clara Luque, presidenta de la Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz (Fedelonjas), el arriendo es una buena opción que algunas veces precede la meta de portar el título de propietario, algo con antecedentes culturales que, de todas maneras, está cambiando.

Según la directiva, el arriendo es común en personas que inician una nueva vida, recién casados o estudiantes que se mueven con frecuencia entre ciudades. A este grupo hay que agregarle quienes necesitan destinar un capital más robusto para invertirlo en negocios que les pueden generar rentabilidad y, en consecuencia, no quieren atarse a una obligación. (Florez, 2017)

Las nuevas familias rompen paradigmas en el sector inmobiliario.

Las nuevas maneras de convivir plantean desafíos al sector inmobiliario. Flexibilidad y diseños creativos son algunas de las claves para responder a una sociedad que cambia sus modos de vincularse. Las nuevas familias y los vínculos abren paso a nuevas arquitecturas. Familias ensambladas, parejas de convivencia part-time y hombres y mujeres que transforman sus departamentos de solteros en nido familiar según el día de la semana son algunas de las opciones. Mariela Mocilusky, directora de la consultora Trendsity -dedicada a investigaciones de mercado y especializada en nuevas tendencias- señala que hoy existe un mayor cuestionamiento a los estereotipos y a ciertas instituciones, incluyendo el modelo tradicional de familia. Al mismo tiempo, afirma, se manifiesta una mayor necesidad de definir y afirmar la propia identidad, de diferenciarse y construirse constantemente.

"El "deber ser de la familia tipo" -madre y padre unidos hasta que la muerte los separe, dos hijos reunidos alrededor de la mesa frente al plato de comida hecho necesariamente por mamá- no siempre condice con una sociedad más acelerada, demandante y fragmentada. Se pasó de la familia

tipo a la convivencia del modelo tradicional con diversos tipos de familia. Asistimos a nuevos formatos: familias monoparentales, chicos con dos "casas" - la de mamá y la de papá en el caso de las parejas divorciadas o separadas- , hogares compartidos entre varias personas jóvenes, personas de altos ingresos con una pareja que decide por estilo de vida no tener hijos - los "DINKS", sigla del inglés Dual Income No Kids, es decir: doble ingreso, sin hijos- o parejas que deciden no vivir juntos para preservar su privacidad y autonomía - los LATS sigla derivada del inglés Living Apart Together- entre otros. (Quiroga, 2017)

5.1.4 Macroentorno Tecnológico El sector inmobiliario no se ha caracterizado en el pasado por ser un ejemplo de alto nivel de innovación, probablemente porque las decisiones clave para la generación de margen no requerían de este esfuerzo, a diferencia de otros sectores industriales. Sin embargo, la aparición de nuevas tecnologías y modelos de negocio ha cambiado esta tendencia, contribuyendo a la transformación de un sector históricamente conservador. También está motivando la necesidad de nuevos perfiles profesionales en el sector inmobiliario.

La aparición de las llamadas *proptech* (empresas que aplican tecnología al mercado inmobiliario), especializadas en diferentes elementos del ciclo inmobiliario: valoración, intermediación, inversión minorista..., revelan que la tecnología, con tantísimo impacto en otros sectores, llega al inmobiliario. Este concepto llega para transformar, los canales de distribución y para profesionalizar la toma de decisiones.

Entre los ejemplos de inversión minorista destaca el crowdfunding, que debería permitir canalizar la inversión inmobiliaria de particulares, sin necesidad de tener grandes volúmenes de capital. De esta forma, los clientes se benefician de una gestión más profesional que la realizada

por un particular. No obstante, este modelo puede conllevar un cierto riesgo dependiendo del gestor y que las plataformas existentes tienen un grado de desarrollo incipiente.

Por otro lado, ya empiezan a aparecer modelos de comercialización low cost, basados en una extensión de los servicios de los agregadores, replicando el caso de éxito de Purplebricks en Reino Unido. Este modelo cubre una necesidad concreta de clientes que no requieren de un asesoramiento presencial completo, ofreciéndoles servicios y herramientas online para que sean directamente ellos quienes gestionen y realicen la venta de su vivienda.

Otra de las nuevas herramientas que ofrece la tecnología, es Solvia Price Index, un soft-ware de valoración de viviendas basado en el big data inmobiliario. Dichas aplicaciones estiman el precio de mercado de la vivienda basándose en transacciones reales de venta, capaces de "aprender" de las operaciones de comercialización de cada vivienda gracias a la inteligencia artificial.

A pesar de estar en los inicios de esta evolución tecnológica, es relevante su impacto en el nuevo escenario, ya que está actuando como impulsor y generador de nuevas oportunidades de negocio. Por tanto, el no integrar este aspecto en los modelos de negocio podría suponer un riesgo y llevar a la obsolescencia tanto a empresas con modelos consolidados como a profesionales asentados en el pasado y sin visión de futuro. (Marin, 2017).

A continuación, se presentan las 10 tecnologías en el Sector Inmobiliario.

1. Tokeet
2. Inteligencia artificial
3. Tecnología que aumenta la transparencia.
4. 'Big Data'

5. Plataformas de gestión de acuerdos
6. Realidad virtual
7. Modelos automatizados de valoración
8. Plataforma Rogue
9. Publicidad geográfica y a través de redes sociales
10. Notario electrónico

5.1.5 Macroentorno Ecológico La Gestión Ambiental Urbana –GAU se refiere a la gestión de los recursos naturales renovables, los problemas ambientales urbanos y sus efectos en la región o regiones vecinas. La GAU es una acción conjunta entre el Estado y los actores sociales, que se articula con la gestión territorial, las políticas ambientales y las políticas o planes sectoriales que tienen relación o afectan el medio ambiente en el ámbito urbano regional.

Esta gestión, demanda el uso selectivo y combinado de herramientas jurídicas, técnicas, económicas, financieras, administrativas y de planeación, para lograr la protección y funcionamiento de los ecosistemas y el mejoramiento de la calidad de vida de la población dentro de un marco de ciudad sostenible.

En el contexto urbano, la GAU implica un esquema propio y ordenado de gestión ambiental, orientado hacia un conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en relación con la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente.

Por lo anterior, la GAU debe enfocarse en dos ejes principales:

Gestión ambiental de los recursos naturales renovables:

- Agua (en cualquier estado)
- Atmósfera (troposfera y estratosfera)

- Suelo y subsuelo
- Biodiversidad (ecosistemas, especies, recursos genéticos)
- Fuentes primarias de energía no agotable
- Paisaje

Gestión ambiental de los elementos o factores que interactúan e inciden sobre el ambiente de las áreas urbanas, entre los cuales se pueden mencionar:

- Factores que ocasionan contaminación y deterioro de los recursos naturales renovables
- Factores que ocasionan pérdida o deterioro de la biodiversidad
- Factores que ocasionan pérdida o deterioro del espacio público y del paisaje
- Inadecuada gestión y disposición de residuos sólidos, líquidos y gaseosos
- Uso ineficiente de la energía y falta de uso de fuentes no convencionales de energía
- Riesgos de origen natural y antrópico
- Pasivos ambientales
- Patrones insostenibles de ocupación del territorio
- Patrones insostenibles de producción y consumo
- Baja o falta de conciencia y cultura ambiental de la población de las áreas urbanas
- Pérdida de valores socio - culturales de la población urbana, que puede llevar a la pérdida de su identidad cultural y en consecuencia de su sentido de pertenencia del entorno.

En el año 2012 en asocio con Asocars, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible – MinAmbiente, inició el proceso de divulgación y fortalecimiento de las autoridades ambientales con relación a la gestión ambiental urbana. En este sentido, se desarrollaron diferentes actividades que permitieron identificar los avances y retos en la implementación de la Política de Gestión

Ambiental Urbana – PGAU por parte de las Corporaciones Autónomas Regionales -CAR- y de las Autoridades Ambientales Urbanas.

De otra parte, en el año 2014, el MinAmbiente firmó con el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio – MinVivienda, la agenda interministerial, y concertó el plan de acción. En el marco del mismo, se han desarrollado a la fecha tres mesas de trabajo, en las cuales se abordan temas relacionados con espacio público y construcción sostenible.

En la actualidad en Medellín, empiezan a conocerse iniciativas y proyectos en pro de ayudar al medio ambiente y el de los municipios del Área Metropolitana.

Desde el año pasado la región es el epicentro de una serie de planes urbanísticos que se han centrado en el compromiso ambiental. Planes de vivienda que incluyen zonas de recarga para bicicletas y carros eléctricos o espacios pensados para reutilizar el agua lluvia están en las iniciativas.

Uno de estos es Wall Apartamentos, que construye Ménsula, desarrolla Trazos Urbanos, promociona MAT y Casacol gerencia los temas de ventas de inversión. Son 210 viviendas que estarán ubicadas en El Poblado, en la zona de El Tesoro, y la idea es que cada una de estas cuente con una bicicleta eléctrica, además, se planea que por lo menos dos apartamentos incluyan automóviles marca Tesla.

Otra de las iniciativas es Ceiba Verdevivo, se construye en Itagüí y está a cargo de la Constructora Conaltura. La idea de la urbanización está en contar con espacios habitacionales en los que se pueda hacer uso eficiente de las aguas lluvia, manejo de recursos eléctricos alternativos y cuenta con una reserva de 500 árboles.

Son apartamentos que pueden variar entre los 95 y 116 metros cuadrados, con precios que van desde 400 millones de pesos hasta 500 millones. La edificación busca la certificación Leed

(Liderazgo en energía y Diseño Ambiental), es decir, quiere ser destacada en buenas prácticas ambientales como el uso responsable de materiales y recursos, energía y eficiencia en consumo del agua.

5.1.6 Macroentorno Legal El marco legal del sector inmobiliario en Colombia es amplio, a continuación, se considera la legislación que enmarca este sector.

La ley 820 de 2003, contiene 40 artículos que regulan temas tan diversos como los tipos de vivienda habitacional, las obligaciones del arrendador y del arrendatario, la forma y elementos del contrato de arrendamiento, la regulación de los pagos mensuales, cómo realizar notificaciones y pagos, la prohibición de subarrendamiento o depósitos, causas para la terminación de un contrato y toda una legislación para obtener la matrícula de arrendador y ejercer de manera legal en el campo inmobiliario.

Uno de los puntos más importantes dentro de esta ley es el que regula el valor del canon mensual de arrendamiento y el incremento anual. Según la ley, el valor del canon mensual no debe exceder el 1% del valor de la vivienda. Es decir, si su vivienda tiene un costo de 180 millones de pesos, el máximo monto de arriendo que puede cobrar es de 1 millón 800 mil pesos.

Actualmente el gobierno nacional se encuentra implementando un programa de vivienda, Arriendo Social es un producto exclusivo del Fondo Nacional del Ahorro acompañado del Ministerio de Vivienda. Es una nueva línea para los afiliados por Cesantías y Ahorro Voluntario Contractual que contempla cánones mensuales desde \$180 mil pesos y está dirigida a personas que ganan entre uno y cuatro salarios mínimos (\$689.454 a \$2.757.816).

El Fondo Nacional del Ahorro financiará a sus afiliados hasta el 90% del valor en viviendas nuevas desde cero hasta \$93.076.290 con una opción de compra del 0% al finalizar el tiempo de arriendo.

El sistema de amortización que manejará el programa Arriendo Social será únicamente el de amortización decreciente en Unidad de Valor Real (UVR), con plazos que van desde los 5 y hasta los 30 años.

El contrato de Arriendo Social se puede ceder a otro afiliado del Fondo Nacional del Ahorro que cumpla con las condiciones financieras para un crédito. Quién tuvo el contrato, en primer momento, deberá hacer una transacción comercial con quien recibe el inmueble para recuperar lo que ya pagó.

El programa aplica para todos los municipios y departamentos del país incluidos Bogotá y Cundinamarca.

El afiliado deberá cancelar un canon inicial de 10% al iniciar su contrato de Arriendo Social. Durante el resto del tiempo del contrato (5 a 30 años) deberá cancelar cumplidamente las cuotas establecidas.

El programa solo aplica para viviendas nuevas, las tasas van desde UVR+4%, hasta UVR+9.50%. Sumado a esto, los afiliados al FNA podrán disfrutar del subsidio a la tasa de interés del Gobierno Nacional que junto a las tasas del FNA pueden dar como resultado un crédito al 0% real; además de los subsidios del Gobierno Nacional para adquisición de Vivienda de Interés Social y Vivienda de Interés Prioritario.

A diferencia del crédito hipotecario tradicional, el Arriendo Social al operar como un leasing, la titularidad del inmueble solo quedará en cabeza del beneficiario una vez haya cumplido con el total de la obligación. En caso de que el beneficiario registre mora en su obligación mayor a 90

días, el FNA podrá solicitar la restitución inmediata del inmueble; sin embargo, el beneficiario cuenta con la alternativa de dar en cesión el contrato de Arriendo Social.

Por último, se radico el proyecto de Ley 124 de 2007, esta ley comprende el régimen normativo aplicable a los intermediarios inmobiliarios que operen en el territorio nacional, con el fin de establecer sus derechos y obligaciones, de manera tal que se generen mecanismos de protección de frente a los eventuales riesgos sociales derivados de la actividad. Igualmente, esta Ley propende por el reconocimiento general de la actividad de los intermediarios inmobiliarios y el control de calidad de tales servicios.

5.2 Evaluación de los factores externos

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas,

pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso.

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

5.2.1 Resultados de la Matriz de Evaluación de los factores externos La matriz fue diligenciada por el personal directivo de la inmobiliaria y se consolidó realizando los cinco pasos que propone la metodología. Se establecieron 22 factores que abordan las temáticas sociales, económicas, políticas, legales y ambientales. Ver Tabla 5, 6 y 7 anteriormente mencionadas.

Tabla 3.

Matriz EFE_Consolidada.

Nº	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	OP.	AM.	PESO	PUNT.	P. POND.
F1	Resultados de las Elecciones Presidenciales		X	0,040	1	0,040
F2	Crecimiento del PIB proyectado 2018 en 2,4%	X		0,030	1	0,030
F3	Aumento del índice de Producción del país en un 1,7% en el año 2017.	X		0,030	1	0,030
F4	Niveles Altos de Inventarios de Vivienda en el País		X	0,055	3	0,165
F5	Políticas Planes de Vivienda de Interés Social por parte del Gobierno	X		0,055	2	0,110
F6	Reducción en licenciamiento de vivienda nueva no VIS		X	0,055	1	0,055
F7	Variación de Inflación con tendencia a la baja.		X	0,055	4	0,220
F8	Disminución en la Tasa de Interés para crédito de vivienda.	X		0,055	2	0,110
F9	Nueva política de arrendamiento en Colombia	X		0,055	4	0,220
F10	Corrección de los precios por sobre oferta		X	0,055	3	0,165
F11	Crecimiento Exhaustivo de Empresa Inmobiliarias en Bucaramanga	X		0,055	3	0,165
F12	Informalidad del 85% en el arrendamiento en Colombia	X		0,045	3	0,135
F13	Tasa de desempleo en AMB, en 8,7% - Ene 2018		X	0,030	1	0,030

Nº	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	OP. AM.	PESO	PUNT.	P. POND.
F14	Crecimiento del 12% de las empresas en Santander	X	0,025	1	0,025
F15	El 59,5% de los Santandereanos no son propietarios de Vivienda	X	0,045	2	0,090
F16	El 30% de la población son Generación Millennials	X	0,025	1	0,025
F17	Nuevas Tendencias en los tipos de Familias Colombianas	X	0,035	2	0,070
F18	Crecimiento en nuevas tecnologías de información en el sector inmobiliario.	X	0,050	2	0,100
F19	Exigencias Ecológicas para el sector inmobiliario	X	0,045	1	0,045
F20	Crecimiento de Proyecto Urbanos con iniciativas verdes	X	0,050	1	0,050
F21	Aprobación Proyecto de Ley 124 de 2017	X	0,055	4	0,220
F22	Programa Arriendo Social - Fondo Nacional del Ahorro	X	0,055	2	0,110
			1,000		2,210

En la tabla 5, se observa la matriz EFE, en la cual se consignan 16 oportunidades (Ver Tabla 6) y 6 amenazas, (Ver Tabla 7).

Tabla 4.

Oportunidades

Nº	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	OP. AM.	PESO	PUNT.	P. POND.
F2	Crecimiento del PIB proyectado 2018 en 2,4%	X	0,055	1	0,055

Nº	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	OP.	AM.	PESO	PUNT.	P. POND.
F3	Aumento del índice de Producción del país en un 1,7% en el año 2017.	X		0,055	1	0,055
F5	Políticas y planes de Vivienda de Interés Social por parte del Gobierno	X		0,080	2	0,160
F8	Disminución en la Tasa de Interés para crédito de vivienda.	X		0,080	2	0,160
F9	Nueva política de arrendamiento en Colombia	X		0,080	4	0,320
F11	Crecimiento Exhaustivo de Empresa Inmobiliarias en Bucaramanga	X		0,080	3	0,240
F12	Informalidad del 85% en el arrendamiento en Colombia	X		0,070	3	0,210
F14	Crecimiento del 12% de las empresas en Santander	X		0,030	1	0,030
F15	El 59,5% de los Santandereanos no son propietarios de Vivienda	X		0,045	2	0,090
F16	El 30% de la población son Generación Millennials	X		0,030	1	0,030
F17	Nuevas Tendencias en los tipos de Familias Colombianas	X		0,040	2	0,080
F18	Crecimiento en nuevas tecnologías de información en el sector inmobiliario.	X		0,070	2	0,140
F19	Exigencias Ecológicas para el sector inmobiliario	X		0,060	1	0,060
F20	Crecimiento de Proyecto Urbanos con iniciativas verdes	X		0,065	1	0,065
F21	Aprobación Proyecto de Ley 124 de 2017	X		0,080	4	0,320
F22	Programa Arriendo Social - Fondo Nacional del Ahorro	X		0,080	2	0,160

Nº	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	OP.	AM.	PESO	PUNT.	P. POND.
				1,000		2,175

Un promedio ponderado de 2,175 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Esto permite ratificar que la organización no implementa un direccionamiento estratégico y las estrategias no están siendo efectivas. Los factores más importantes que afectan el sector inmobiliario según la evaluación anterior es la Nueva Política de Arrendamiento en Colombia y el cumplimiento del proyecto ley 124 de 2017 como lo señala el peso 0,32.

En la Tabla 7, se observan los factores que fueron clasificados como amenazas.

Tabla 5.

Amenazas

Nº	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	OP.	AM.	PESO	PUNT.	P. POND.
F1	Resultados de las Elecciones Presidenciales		X	0,150	1	0,150
F4	Niveles Altos de Inventarios de Vivienda en el País		X	0,200	3	0,600
F6	Reducción en licenciamiento de vivienda nueva no VIS		X	0,200	1	0,200
F7	Variación de Inflación con tendencia a la baja.		X	0,200	4	0,800
F10	Corrección de los precios por sobre oferta		X	0,200	3	0,600
F13	Tasa de desempleo en AMB, en 8,7% - Ene 2018		X	0,050	1	0,050
				1,000		2,400

Según los resultados de la Evaluación externa, se identificaron 6 amenazas, con un puntaje ponderado de 2,4. La empresa no está respondiendo bien a las amenazas del entorno.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 2,175 y de las amenazas es 2,40, lo cual establece que el medio ambiente es desfavorable a la organización.

5.3 Análisis Microentorno

A continuación, se realizará el análisis de la Industria en la que se va a englobar el negocio y para ello se utilizará un método comúnmente utilizado, conocido como el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Este modelo es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar y obtener una visión panorámica de una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella y así poder definir las estrategias a seguir para la instalación del negocio, que a su vez servirán para aprovechar las oportunidades existentes en el sector y solventar las posibles amenazas que puedan surgir. Ver Figura 9.



Figura 9. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y se puede comenzar a usar junto fuerzas Porter para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinnúmero de nuevas oportunidades. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto.

5.3.1 Amenaza de los nuevos entrantes. La primera fuerza competitiva versa sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria. Obviamente, cuando más difícil es entrar, menor es la competencia y mayor es la probabilidad de obtener beneficios a largo plazo.

Las barreras de entrada al sector inmobiliaria son varias. Primero que todo el emprendedor que desee ingresar a este mercado, actualmente se estaría enfrentando a un mercado muy competitivo. Es evidente que el sector inmobiliario ha sido durante mucho tiempo lo que se llama

un “océano rojo”, es decir, un sector en el que existe una gran saturación de empresas que se dedican a lo mismo y que compiten entre ellas.

Con la crisis económica de los últimos años, el sector inmobiliario se ha depurado, han desaparecido algunas empresas y otras han sobrevivido porque han logrado profesionalizarse y especializarse.

Solo en la ciudad de Bucaramanga existen 777 empresas activas sector inmobiliario hasta el 2018 y si no ingresan al mercado con innovación y tecnología desde el inicio y llegan a hacer el mismo negocio tradicional, su permanencia en el mercado será corta. Desde la perspectiva del mercado saturado no sería muy llamativo entrar, pero como permanece latente la amenaza de nuevos competidores.

Este sector demanda a los nuevos emprendedores un alto grado de conocimiento en el mercado inmobiliario y además habilidades de negociación que en este caso significa también considerar las particularidades de la cultura santandereana. Aunque todos los negocios requieren de un conocimiento previo del entorno, el sector inmobiliario requiere además de conocimientos técnicos especializados, pues no es solo ser un intermediario entre el comprador y vendedor, sino tener las habilidades para asesorar desde el inicio hasta el final, teniendo en cuenta que los dos son clientes con necesidades distintas y por tanto el empresario inmobiliario debe tener la capacidad para entender los intereses particulares de cada uno. Desde esta perspectiva, el emprendedor vendría de ser empleado y quiere independizarse o invertir dinero y tiempo en adquirir los conocimientos del mercado y los legales incluyendo el tema de las aseguradoras, antes de incursionar en este mercado, según estas consideraciones la amenaza de nuevos entrantes es baja.

En Colombia y el mundo existen negocios que no se encuentran vigilados por el estado, ni requieren de una licencia para funcionar, pero en el caso del sector inmobiliario para funcionar

debe expedir ante la alcaldía una licencia o matrícula de arrendador para prestar dicho servicio. Actualmente para el presentar el servicio de intermediación en la venta de inmuebles no existe una regulación vigente, pero hay un proyecto de ley que lo quiere regular.

5.3.2 Amenaza de servicios sustitutos. Uno de los objetivos de todo negocio es ser rentable y para alcanzar la rentabilidad deseada los inversionistas asumen riesgos en las decisiones que toman. El mercado inmobiliario no es la excepción. Son muchas variables las que el inversionista debe tener presente en el momento de negociar. La amenaza de servicios sustitutos para el empresario inmobiliario es muy alta, dado que la informalidad en la intermediación alcanza el 85% del mercado, es decir, en el caso de las personas que desean arrendar su inmueble, la mayoría asume el riesgo de arrendarlo directamente, en vez de arrendarlo por medio de una inmobiliaria y contar con garantías, que empiezan con el respaldo del seguro, en caso de incumplimiento del arrendatario. Hoy en día el mercado de la informalidad es el que reina en este sector. El gobierno de Colombia está trabajando en ponerle freno a esto, implementando nuevas políticas de arrendamiento.

Otro servicio sustituto que amenaza al empresario tradicional, son los servicios que ofrecen las inmobiliarias virtuales, que cada vez abarca más el mercado nacional. Solo por dar un ejemplo en Colombia existe Mubrick, empresa que nació de la inconformidad de muchos colombianos, frustrados con el servicio que las inmobiliarias tradicionales prestaron por años y la connotación negativa que alcanzó palabra “inmobiliaria”. Mubrick en menos de tres años ha atendido a más de 2.000 propietarios y 16.000 compradores.

Según el análisis anterior la amenaza de sustitutos en el sector inmobiliaria es alta, es por eso que las inmobiliarias tradicionales deben innovar o sino su tendencia es desaparecer.

5.3.3 Poder de Negociación de Clientes. El poder de negociación hace referencia a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente y precios más bajos.

El poder de negociación de clientes es alto cuando el producto o servicio tiene uno o pocos destinatarios y en el mercado inmobiliario no se presenta esta situación. La cantidad de clientes es alta y por tal razón el poder se inclina hacia el proveedor en relación al nivel de compras. En este mercado el cliente tiene un inmueble y la necesidad de venderlo o arrendarlo, lo cual disminuye su poder de negociación. Así las cosas lo que le daría a este poder negociación es tener la capacidad de integrarse hacia delante o hacia atrás y esto para el cliente promedio representa riesgos muy altos. Si hablamos de una integración hacia atrás, estaríamos en el caso en que el cliente ofrezca él mismo su bien inmueble y asuma todos los riesgos que esto implica.

Al otro lado de la balanza existen ciertas consideraciones que le otorgan al cliente poder de negociación. Una de ellas es la facilidad y los bajos costos que implica cambiarse a otra inmobiliaria, esto debido a que existe un mercado saturado de inmobiliarias con múltiples opciones y al cliente no le supone un costo cambiarse. Desde esta perspectiva el cliente tiene alto poder de negociación, puesto que además el factor diferenciador de los servicios inmobiliarios es mínimo, por lo que en algunas ocasiones para el cliente da lo mismo colocar el inmueble con una inmobiliaria o con otra.

5.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores. Cualquier organización necesita materia prima para producir o prestar sus servicios y esto crea necesariamente relaciones comprador-vendedor entre el mercado y los proveedores. La distribución del poder dentro de estas relaciones varía, pero si se encuentra con un proveedor dominante entonces puede utilizar esta influencia para

imponer los precios y disponibilidad. Es necesario evaluar el equilibrio de poder dentro del propio mercado como parte del modelo de Porter.

En el caso de estudio del servicio inmobiliario, considerándolo como un servicio de acompañamiento, asesoría e intermediación entre el cliente y usuario del bien, se encuentran actividades de tipo administrativo y de gestión del conocimiento, por lo cual los proveedores están enfocados a los procesos de apoyo y por tal razón se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

5.3.5 Rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad en una industria usualmente toma forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.

La rivalidad entre inmobiliarias en Bucaramanga es alta, debido al crecimiento vertiginoso de la industria; los empresarios luchan cada día por atraer más clientes y retener los existentes, por lo tanto, esta fuerza se encuentra presente de manera significativa en este sector.

5.4 Evaluación de los factores internos

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se

debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

5.4.1 Resultados de Matriz de Evaluación Interna La aplicación del matriz EFI le permite a cada líder de proceso de la inmobiliaria, realizar una auditoria interna de su proceso, con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades a partir de la definición de factores críticos para el éxito. En este caso tras una jornada de mesa de trabajo se establecieron 101 factores de éxito. ver tabla 8.

Tabla 6.

Factores críticos de éxito por proceso.

Código	Proceso	Nº Factores
GF	Gestión Financiera	11
GTH	Gestión Talento Humano	20
GC	Gestión Comercial	18
GG	Gestión Comercial	16
GJ	Gestión Jurídica	11
GC	Gestión Compras	10
GH	Gestión HSEQ	15
		101

Los procesos que según los líderes definen más factores de éxito son: el proceso de recursos humanos y el proceso comercial con 20 y 18 factores respectivamente.

El proceso de ponderación de los factores se realizó por cada proceso, cada líder estableció las fortalezas y las debilidades y le asignó la puntuación. A continuación, se muestran los resultados:

Tabla 7.

Fortalezas Consolidadas de la Inmobiliaria.

COD.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FO DE	PESO	PUNT.	P. POND.
GF1	Recaudo de Cartera	x	0,006	3	0,018
GF3	Implementación NIF	x	0,015	4	0,06
GF4	Reportes a los Entes de Control	x	0,018	4	0,072
GF5	Facturación de Servicios	x	0,012	3	0,036
GF6	Elaboración de Nomina	x	0,009	2	0,018
GF7	Contabilización	x	0,012	4	0,048
GF8	Obligación Tributarias	x	0,012	4	0,048
GF9	Pagos a Seguridad Social , Parafiscales	x	0,012	3	0,036
GF10	Pagos a Proveedores	x	0,015	3	0,045
GF11	Capital de Trabajo	x	0,018	4	0,072
GTH2	Experiencia Técnica del Personal Operativo	x	0,009	4	0,036
GTH7	Plan de Incentivos	x	0,012	4	0,048
GTH8	Estructura Salarial	x	0,008	3	0,024
GTH9	Nivel Salarial Operativo	x	0,011	3	0,033
GTH10	Nivel Salarial Administrativo.	x	0,011	3	0,033
GTH11	Atención al Cliente	x	0,018	4	0,072
GTH12	Personal Idóneo en el Área Admón.	x	0,02	2	0,04
GTH17	Programa Riesgo Psicosocial	x	0,015	3	0,045
GTH18	Rotación del Personal Operativo	x	0,009	4	0,036
GTH19	Contratación de acuerdo a la legislación laboral	x	0,02	4	0,08
GC1	Participación del Mercado	x	0,018	2	0,036
GC4	Política de Ventas - Rentabilidad	x	0,012	3	0,036
GC6	Manejo de Relaciones Publicas	x	0,011	4	0,044
GC7	Manejo de Imagen Reputacional	x	0,02	4	0,08
GC9	Buenas Prácticas Comerciales	x	0,02	4	0,08

COD.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FO DE	PESO	PUNT.	P. POND.
GC10	Portafolio de Servicio	x	0,02	3	0,06
GC11	Efectividad de Cierre de Negocios	x	0,015	4	0,06
GC12	Peticiones, Quejas y Reclamos	x	0,009	3	0,027
GC14	Fidelización de Clientes - Renovaciones	x	0,018	2	0,036
GC15	Satisfacción de Clientes	x	0,02	4	0,08
GC16	Servicio Post-Venta	x	0,01	2	0,02
	Comunicación de las Políticas				
GG1	Gerenciales a los Colaboradores (Lideres de Procesos).	x	0,015	4	0,06
GG5	Imagen Corporativa	x	0,02	4	0,08
GG8	Control Gerencial - Seguimiento	x	0,01	4	0,04
GG9	Orientación y Apoyo Gerencial	x	0,012	2	0,024
GG12	Habilidades Gerenciales	x	0,015	2	0,03
GG13	Reinversión de Utilidades	x	0,018	4	0,072
GG14	Gestión de Recursos	x	0,01	3	0,03
GG15	Asignación de Recursos	x	0,015	4	0,06
GG16	Compromiso a los Sistemas de Gestión.	x	0,02	4	0,08
GJ1	Licencias de Funcionamiento	x	0,02	4	0,08
GJ2	Paz y Salvo con las Instituciones Publicas	x	0,015	4	0,06
GJ3	Legalización Contractual	x	0,01	4	0,04
GJ4	Conciliaciones Económicas	x	0,018	4	0,072
GJ5	Seguimiento a Procesos en Juzgados	x	0,02	4	0,08
GJ6	Recuperación Cartera Morosa	x	0,02	4	0,08
GJ7	Respuesta Oportunas a Clientes	x	0,01	4	0,04
GJ8	Aplicación Ley de Protección de Datos	x	0,02	4	0,08
GJ9	Procesos Laborales	x	0,015	4	0,06
GJ10	Personal Idóneo	x	0,01	4	0,04

COD.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FO DE	PESO	PUNT.	P. POND.
GJ11	Investigación administrativas por parte de los Entes de Control	x	0,018	4	0,072
GC02	Evaluación de Proveedores	x	0,018	2	0,036
GC04	Relaciones Estables con Proveedores	x	0,015	4	0,06
GC05	Calidad de Producto y Servicios	x	0,02	4	0,08
GC08	Cumplimiento de Proveedores y Contratistas	x	0,018	4	0,072
GC010	Políticas de Caja Menor	x	0,01	2	0,02
GH1	Cumplimiento de Requisitos de Norma	x	0,02	4	0,08
GH2	Cumplimiento de Requisitos de la Empresa	x	0,015	3	0,045
GH3	Cumplimiento de Requisitos del Cliente	x	0,01	2	0,02
GH4	Cumplimiento de Requisitos de Ley	x	0,02	3	0,06
GH5	Conocimiento del Sistema HSEQ en los trabajadores	x	0,018	4	0,072
GH6	Compromisos de los Colaboradores frente al Sistema HSEQ	x	0,01	3	0,03
GH7	Compromiso de la Gerencia frente al Sistema HSEQ	x	0,02	4	0,08
GH9	Nivel de Accidentalidad	x	0,02	4	0,08
GH10	Nivel de Ausentismo	x	0,02	4	0,08
GH11	Comportamiento y Actitudes Frente a Riesgos y Peligros	x	0,01	3	0,03
GH15	Condiciones de Seguridad, Salud y Saneamiento Básico	x	0,01	3	0,03
		67	1,0000		3,514

El resultado ponderado de 3,514, permite concluir que la empresa es fuerte a nivel interno.

En la tabla 10 se observa el número de fortalezas por proceso y esta información se detalla en el capítulo siguiente con el fin de establecer estrategias por cada proceso.

Tabla 8.

Fortalezas por Proceso

Código	Proceso	N° Fortalezas	%
GF	Gestión Financiera	10	15%
GTH	Gestión Talento Humano	10	15%
GC	Gestión Comercial	11	16%
GG	Gestión Gerencial	9	13%
GJ	Gestión Jurídica	11	16%
GCO	Gestión Compras	5	7%
GH	Gestión HSEQ	11	16%
		67	100%

Se puede observar que los procesos tienden a tener un porcentaje muy similar, lo cual permite concluir que un desarrollo equilibrado en los procesos de la organización.

En la tabla 11, se puede observar el consolidado de las debilidades de la empresa.

Tabla 9.

Debilidades consolidadas de la Inmobiliaria.

COD.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO				FO	DE	PESO	PUNT.	P. POND.
GF2	Informes Financieros					x	0,02	2	0,04
GTH1	Nivel Académico del Personal Administrativo					x	0,01	2	0,02
GTH3	Programa de Bienestar y Desarrollo del personal					x	0,01	1	0,01

COD.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FO	DE	PESO	PUNT.	P. POND.
GTH4	Proceso de Disciplinario		x	0,02	2	0,04
GTH5	Evaluación de Desempeño		x	0,05	1	0,05
GTH6	Eficiencia y Eficacia del Plan de Formación		x	0,01	1	0,01
GTH13	Perfiles de Cargos Alineados a la Estrategia		x	0,02	1	0,02
GTH14	Cultura Organizacional		x	0,05	1	0,05
GTH15	Proceso de Selección Cargos Operativos		x	0,01	1	0,01
GTH16	Proceso de Selección Cargos Administrativos		x	0,02	1	0,02
GTH20	Infraestructura Tecnológica de Apoyo al proceso		x	0,01	1	0,01
GC2	Plan de Mercadeo - Estrategias		x	0,06	3	0,18
GC3	Implementación de Estrategias Comerciales		x	0,06	2	0,12
GC5	Política de Valores Agregados		x	0,03	3	0,09
GC8	Manejo Publicidad, Redes Sociales, Pagina Web		x	0,06	3	0,18
GC13	Conocimiento de las necesidades del cliente		x	0,03	2	0,06
GC17	Innovación y Desarrollo Nuevos Servicios		x	0,02	2	0,04
GC18	Respuesta Oportuna a las Solicitudes del Cliente		x	0,03	2	0,06
GG2	Alineación Total de la Estrategia con los Procesos y Colaboradores (Lideres de Procesos)		x	0,06	1	0,06

COD.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FO	DE	PESO	PUNT.	P. POND.
GG3	Alineación Total de la Estrategia con la Junta Directiva.		x	0,06	1	0,06
GG4	Inversión en Innovación y Desarrollo		x	0,02	2	0,04
GG6	Responsabilidad Social		x	0,01	1	0,01
GG7	Uso de los Planes Estratégicos		x	0,03	2	0,06
GG10	Proceso de Toma de Decisiones Gerenciales		x	0,07	3	0,21
GG11	Evaluación de la Gestión		x	0,02	4	0,08
GCO1	Selección de Proveedores		x	0,03	2	0,06
GCO3	Políticas de Compras		x	0,01	1	0,01
GCO6	Seguimiento al Presupuesto de Compras		x	0,02	2	0,04
GCO7	Intervención de Terceros en la Toma de Decisiones		x	0,03	2	0,06
GCO9	Formalización Contractual		x	0,03	2	0,06
GH8	Conocimiento del Sistema HSEQ en los Grupos de Interés		x	0,03	1	0,03
GH12	Competencia del personal en Auditoria Interna		x	0,02	2	0,04
GH13	Sistema de Gestión Documental		x	0,01	3	0,03
GH14	Análisis de Gestión del Riesgo		x	0,03	2	0,06
				1,0000		1,92

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 3,514 contra 1,92 de las debilidades.

En la tabla 12 se observa el número de debilidades por proceso, concluyendo que los que presentan menos debilidades son Gestión Jurídica y Gestión Financiera. La información aquí conemplada se detalla en el capítulo siguiente con el fin de establecer estrategias por proceso.

Tabla 10.

Debilidades por proceso

Codigo	Proceso	N° Debilidades	%
GF	Gestión Financiera	1	3%
GTH	Gestión Talento Humano	10	29%
GC	Gestión Comercial	7	21%
GG	Gestión Gerencial	7	21%
GJ	Gestión Jurídica	0	0%
GCO	Gestión Compras	5	15%
GH	Gestión HSEQ	4	12%
		34	100%

En la tabla 13, se concluye el análisis de factores externos e internos y de estos dos ejercicios de auditoria se generan los insumos para el análisis DOFA que se abordará en el capítulo siguiente. En total se analizaron 123 factores críticos de éxito.

Tabla 11.

DOFA

D	O	F	A
34	16	67	6
123			

5.5 Priorización de la DOFA

Con el fin de establecer las estrategias FO-FA-DO-DA, se hace necesario priorizar los factores críticos de éxito más influyentes tanto en el entorno externo como el interno, razón por la cual se escoge la de mayor puntaje ponderado según las Tablas 9 y 11.

El proceso de priorización da como resultado la escogencia de 59 factores de influencia. Ver Tabla 14.

Tabla 12.

Priorización DOFA

Análisis interno				Análisis externo			
Fortalezas		Debilidades		Oportunidades		Amenazas	
Contratación de acuerdo a la legislación laboral	de	Proceso de Toma de Decisiones Gerenciales.		Políticas de Vivienda Social por parte del Gobierno.	Planes de Interés por parte del	Niveles Altos de Inventarios de Vivienda en el País.	
Manejo de Imagen Reputacional		Plan de Mercadeo - Estrategias.		Disminución en la Tasa de Interés para crédito de vivienda.	en la	Reducción en licenciamiento de vivienda nueva no VIS.	
Buenas Prácticas Comerciales		Manejo de Redes Sociales, Pagina Web	Publicidad, Redes Sociales, Pagina Web	Nueva política de arrendamiento en Colombia	de	Variación de Inflación con tendencia a la baja.	
Satisfacción de Clientes		Implementación de Estrategias Comerciales.		Crecimiento en nuevas tecnologías de información en el sector inmobiliario.	en	Corrección de los precios por sobre oferta.	
Imagen Corporativa		Política de Valores Agregados.		Aprobación Proyecto de Ley 124 de 2017		Crecimiento Exhaustivo de Empresa	

Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
			Inmobiliarias en Bucaramanga.
Compromiso a los Sistemas de Gestión.	Evaluación de la Gestión.	Programa Arriendo Social - Fondo Nacional del Ahorro.	Informalidad del 85% en el arrendamiento en Colombia.
Licencias de Funcionamiento	Conocimiento de las necesidades del cliente.		
Seguimiento a Procesos Juzgados	Respuesta Oportuna a las Solicitudes del Cliente.		
Recuperación Cartera Morosa	Alineación Total de la Estrategia con los Procesos y Colaboradores (Lideres de Procesos).		
Aplicación Ley de Protección de Datos	Alineación Total de la Estrategia con la Junta Directiva.		
Calidad de Producto y Servicios	Uso de los Planes Estratégicos.		
Cumplimiento de Requisitos de Norma	Selección de Proveedores.		
Compromiso de la Gerencia frente al Sistema HSEQ	Intervención de Terceros en la Toma de Decisiones.		
Nivel de Accidentalidad	Formalización Contractual.		

Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Nivel Ausentismo	de Análisis de Gestión del Riesgo.		

El listado de fortalezas continua en la siguiente tabla y se consolida en 59 Factores.

FORTALEZAS
Reportes a los Entes de Control
Capital de Trabajo
Atención al Cliente
Reinversión de Utilidades
Conciliaciones Económicas
Investigación administrativas por parte de los Entes de Control
Cumplimiento de Proveedores y Contratistas
Conocimiento del Sistema HSEQ en los trabajadores
Implementación NIF
Portafolio de Servicio
Efectividad de Cierre de Negocios
Comunicación de las Políticas Gerenciales a los Colaboradores (Lideres de Procesos).
Asignación de Recursos
Paz y Salvo con las Instituciones Publicas
Procesos Laborales
Relaciones Estables con Proveedores
Cumplimiento de Requisitos de Ley

D	O	F	A
15	8	32	4
59			

5.5.1 Definición de las Estrategias FO-FA-DO-DA

Estrategias FO: Se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas.

Estrategias FA: Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Estrategias DO: Tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Estrategias DA: Tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

En el desarrollo de una mesa de trabajo con los directivos de la Inmobiliaria se propusieron inicialmente 15 Estrategias, dirigidas a fortalecer la compañía desde lo externo y lo interno. En la tabla 15, se evidencia el número de estrategias de cada tipo y en la tabla 16 se detalla cada estrategia.

Tabla 13.

Numero de Estrategias por tipo.

Estrategia	N°
Estrategias FO	7
Estrategias FA	3
Estrategias DO	2
Estrategias DA	3
	15

Tabla 14.

Matriz de Estrategias Propuestas

ESTRATEGIAS PROPUESTAS				
ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS	
FO	FA	DO	DA	
1 Potenciar plataforma WEB de la organización, con el fin de disminuir los trámites presenciales de los clientes, brindando mejor servicio.	Reconocer en todo momento la importancia de la satisfacción del cliente ofreciendo un servicio integral al propietario y al cliente de final.	Diseñar e implementar Marketing.	e Enfocar la relación de con los clientes en conocer sus necesidades de manera inmediata y oportuna.	
2 Diseñar un plan de posicionamiento de Marca y de la Pagina WEB.	Delimitar todos los procesos de la inmobiliaria dentro de los modelos ISO.		Mantener incentivada la fuerza comercial con el fin de mejorar sus resultados.	

ESTRATEGIAS PROPUESTAS			
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
3 Plan de Formación para la profesionalización inmobiliaria de los empleados.			
4 Alinear los procesos con el proyecto de ley 124 de 2017.			

5.5.2 Análisis de la competitividad de Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda Según información extraída del sistema de la cámara de comercio de Bucaramanga COMPITE 360, existen actualmente 777 empresa activas relacionas con actividades inmobiliarias.

Tabla 15.

Empresas Activas en Bucaramanga Sector Inmobiliario.

Número de empresas		Crecimiento	
2018	777	2017-2018*	5.28%
2017	738	2016-2017	8.53%
2016	680	2015-2016	7.59%

Nota(*): Los valores corresponden a las empresas activas entre el 1 de ene. del 2017 y miércoles, 23 de mayo del 2018 frente al mismo periodo del año anterior.

Fuente: Compite 360

En la tabla 17, se observa el crecimiento del sector de los últimos 3 años, con un promedio de crecimiento en número de empresas del 7,13%. En la tabla 18 se evidencia una de las características mencionadas en el análisis de las fuerzas de Porter en relación a al ingreso de nuevos competidores al sector inmobiliario. Dicha información ratifica que este sector no tiene barrera de entradas, lo cual permite la llegada de nuevas empresas y en promedio, en los últimos tres años, se han creado en Bucaramanga 64 empresas por año en el sector.

Tabla 16.

Empresas Nuevas del Sector Inmobiliario en Bucaramanga

Número de empresas		Crecimiento	
2018	29	2017-2018*	-69.15%
2017	94	2016-2017	34.29%
2016	70	2015-2016	-24.73%

Nota(*): Los valores corresponden a las empresas activas entre el 1 de ene. del 2017 y miércoles, 23 de mayo del 2018 frente al mismo periodo del año anterior.

Fuente: Compite 360

Así como ingresan nuevas empresas al sector, de la misma manera se evidencian porcentajes interesantes de cancelaciones o cierres de compañía del sector, lo cual se puede inferir al ver en la figura 10 el comportamiento de los últimos 5 años y que en promedio se cancelan 33 empresa del sector anualmente.

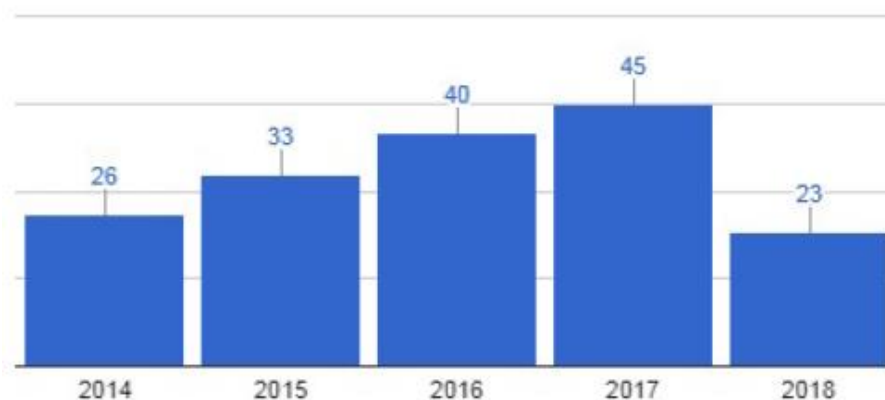


Figura 10. Cancelación de empresas en los últimos 5 años del sector inmobiliario

Fuente: Compite 360

Al realizar un comparativo en el área metropolitana de Bucaramanga, a 23 de mayo de 2018 existen activas 1058 empresas, nuevas 38 y canceladas 33 empresas. Ver Tabla 19.

Tabla 17.

Cuadro Comparativo del AMB en los últimos tres años.

Municipio	Empresas Activas			Empresas Nuevas			Empresas Canceladas		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Bucaramanga	680	738	777	70	94	29	40	45	23
Floridablanca	153	166	165	22	13	3	7	11	4
Piedecuesta	56	62	67	10	11	3	0	3	3
Girón	41	49	49	3	9	3	2	5	3
	930	1015	1058	105	127	38	49	64	33

Fuente: Compite 360

Ventas del Sector Inmobiliario

A continuación, se listan las 30 empresas con mayores ventas en el sector inmobiliario del área metropolitana de Bucaramanga. Ver Tabla 20.

Tabla 18.

Ventas en Millones de Pesos

Nº	Nombre	Ventas	Nº	Nombre	Ventas
1	Alianza Inmobiliaria	\$6.172,00	16	Inmobiliaria Horacio Nuñez	\$830,00
2	Inmobiliaria Esteban Rios	\$4.230,00	17	Gustavo Puyana y CIA	\$777,00
3	RAFAEL J. TURBAY E HIJOS S.A.	\$2.757,00	18	Confinca Inmobiliaria Ltda	\$770,00
4	Inmobiliaria Alejandro Domínguez	\$2.600,00	19	Colventas Ltda	\$744,00
5	Valores Inmobiliarios HG	\$2.354,00	20	Inmobiliaria Reyco	\$675,00
6	Inmobiliaria Ruiz Perea	\$1.802,00	21	Inmobiliaria Jorge Silva	\$618,00
7	Galería Inmobiliaria SAS	\$1.427,00	22	Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda	\$471,00
8	Gestión Urbana	\$1.324,00	23	G.O Inmobiliaria	\$467,00
9	Asecasa SAS	\$1.053,00	24	Gerardo Davila	\$460,00
10	Inmobiliaria Cecilia de Diaz	\$1.039,00	25	Caicedo y Torres	\$460,00
11	Fincar Ltda	\$1.031,00	26	Inmobiliaria María Nelcy	\$383,00
12	Paseo España	\$989,00	27	Arrendamientos Ogliastri	\$381,00
13	Probieles	\$898,00	28	Inmobiliaria Frías Ordoñez	\$378,00
14	Comercializadora Luz Luna y CIA sas	\$897,00	29	Avanzar Inmobiliaria Ltda	\$358,00
15	Inmobiliaria Clavijo Torres	\$880,00	30	Inmobiliaria Multicasa Ltda	\$296,00

Fuente: Compite 360

Como se observa en la tabla anterior, la inmobiliaria AJC se encuentra ubicada en el puesto 22 en volumen de ventas con 471 millones de ventas anuales.

Por último, se observa en la tabla 21, las 15 empresas con mayor utilidad neta del sector inmobiliario.

Tabla 19.

Utilidad Neta en Millones de Pesos

Nº	Nombre	Utilidad Neta
1	Rafael J. Turbay E Hijos S.A.	462
2	Inmobiliaria Esteban Rios	360
3	Alianza Inmobiliaria	231
4	Fincar Ltda	121
5	Galería Inmobiliaria Sas	83
6	Paseo España	70
7	Gerardo Dávila	69
8	Inmobiliaria Ruiz Perea	60
9	Asecasa SAS	59
10	Inmobiliaria María Nelcy	47
11	Inmobiliaria Gustavo Puyana	38
12	Inmobiliaria Jorge Silva	30
13	G.O Inmobiliaria	26
14	Inmobiliaria Reyco	25
15	Inmobiliaria Frias Ordoñez	24

El análisis financiero de la inmobiliaria se muestra a continuación.

5.5.3 Análisis de financiero de la empresa.

5.5.3.1 Variación y Concentración Luego de realizar la comparación del estado de resultado de la compañía entre los años 2014, 2015, 2016 y 2017, se evidencia que los ingresos de la inmobiliaria han ido aumentando a un ritmo mayor que la inflación de cada año, lo que indica que los ingresos han tenido un crecimiento real del 26,12% en los cuatro años analizados. En cuanto al control al control de gastos de venta del año 2015 los resultados no son tan alentadores puesto que estos crecieron hasta llegar al 60,12% lo cual es muy superior al crecimiento de los ingresos de ese año (20,27%). Según el análisis de los ingresos operacionales, se resalta que la compañía tiene identificado cual es el core, ya que los ingresos no operacionales representan en promedio de los 4 años el 0,79% de los ingresos operacionales.

Cabe resaltar que el estado de resultados se modificó debido a que en los otros ingresos se estaban incluyendo rubros que son consideración ingresos producto del desarrollo normal de las actividades, como lo son las indemnizaciones por incumplimiento y el aprovechamiento del pago de las administraciones con descuento, ingresos que van a la cuenta de otros ingresos por motivos netamente contables. Por otro lado, la utilidad para el año 2014 fue negativa, lo cual se debe según la contadora, a que en ese año se pagó un impuesto extemporáneo del 2013 que se contabilizó y generó una utilidad neta negativa. En todo caso si se observa la utilidad neta para los años siguientes, esta se incrementó en promedio 168,20%. El gasto financiero ha estado contralado y para los años de 2014, 2015 y 2016 se puede manifestar que por cada 100 pesos recibidos de ingresos operacionales se destinaron en promedio 7,11 pesos para cubrir deuda. En cuanto al gasto financiero, aumentó debido a una corrección que se debió hacer en el 2017.

Por ultimo, los activos tienen una gran concentración en dos de las cuentas, los deudores y el disponible. En los 4 años analizados, se evidencia que estas superan el 65% del total del activo, lo cual se puede explicar debido a que los contratos de arriendo cuentan con una garantía que la inmobiliaria toma ya sea con una aseguradora o afianzadora y máximo 48 días después de no haber ocurrido el pago de los arriendos, dichas entidades proceden a pagarle a la inmobiliaria. Lo mismo sucede en el pasivo corriente, donde los proveedores suman más del 60% de los pasivos en los 4 años, y esto se explica porque sus principales proveedores son los propietarios de los inmuebles y a estos se les paga siempre el canon de arriendo mes vencido.

Se puede concluir que la empresa se encuentra financiada por sus proveedores, el estado y sus empleados encima del 85% y aproximadamente en 15% por capital de sus socios. Ver Tabla 16 y 17.

Tabla 20.

Estado de Resultados 2014,2015, 2016 y 2017.

	ESTADO DE RESULTADOS				Variación			Pesos			
	2014	2015	2016	2017	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2014	2015	2016	2017
Ingresos Operac.	\$320.129.472	\$385.015.528	\$453.845.953	\$491.269.787	20,27%	17,88%	8,25%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Gastos											
Operacionales											
administración	\$178.703.232	\$168.364.288	\$203.448.006	\$196.329.687	-5,79%	20,84%	-3,50%	55,82%	43,73%	44,83%	39,96%
Gastos											
Operacionales											
venta	\$115.254.233	\$184.581.728	\$209.711.229	\$216.111.163	60,15%	13,61%	3,05%	36,00%	47,94%	46,21%	43,99%
Utilidad											
Operacional	\$26.172.007	\$32.069.512	\$40.686.718	\$78.828.937	22,53%	26,87%	93,75%	8,18%	8,33%	8,96%	16,05%
Otros ingresos	\$312.468	\$571.029	\$2.048.610	\$3.862.773	82,75%	258,76%	88,56%	0,10%	0,15%	0,45%	0,79%
Otros egresos	\$23.664.636	\$27.976.681	\$30.298.169	\$54.076.862	18,22%	8,30%	78,48%	7,39%	7,27%	6,68%	11,01%
U.A.I	\$2.819.839	\$4.663.861	\$12.437.159	\$28.614.848	65,39%	166,67%	130,08%	0,88%	1,21%	2,74%	5,82%
Impuesto	\$6.537.000	\$1.585.714	\$6.765.204	\$9.470.082	-75,74%	326,63%	39,98%	2,04%	0,41%	1,49%	1,93%
Utilidad neta	-\$3.717.161	\$3.078.147	\$5.671.955	\$19.144.766	182,81%	84,27%	237,53%	-1,16%	0,80%	1,25%	3,90%

Tabla 21.

Balance General 2014,2015, 2016 y 2017

BALANCE GENERAL											
	2014	2015	2016	2017	Variación			Pesos			
		Activo			2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2014	2015	2016	2017
Disponible	\$173.278.881	\$169.374.794	\$122.701.194	\$216.416.634	-2,25%	-27,56%	76,38%	45,55%	41,75%	29,53%	35,34%
Deudores	\$138.711.281	\$127.190.195	\$145.172.895	\$316.295.780	-8,31%	14,14%	117,88%	36,46%	31,35%	34,94%	51,64%
Activo Cte.	\$311.990.162	\$296.564.989	\$267.874.089	\$532.712.414				82,01%	73,10%	64,47%	86,98%
PPE	\$63.446.964	\$104.158.613	\$142.652.037	\$76.401.717	64,17%	36,96%	-46,44%	16,68%	25,67%	34,33%	12,47%
Intangibles	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$3.333.333	0,00%	0,00%	-33,33%	1,31%	1,23%	1,20%	0,54%
Total Activo	\$380.437.126	\$405.723.602	\$415.526.126	\$612.447.464	6,65%	2,42%	47,39%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
		Pasivo									
Proveedores	\$ 239.545.142	\$245.805.348	\$280.843.244	\$361.573.374	2,61%	14,25%	28,75%	62,97%	60,58%	67,59%	59,04%
Cuentas por Pagar	\$ 41.402.346	\$52.515.578	\$10.628.368	\$66.074.168	26,84%	-79,76%	521,68%	10,88%	12,94%	2,56%	10,79%
Obligaciones Financieras	\$ 23.804.249	\$21.894.704	\$28.847.664	\$26.612.463	-8,02%	31,76%	-7,75%	6,26%	5,40%	6,94%	4,35%
Pasivo Cte	\$ 304.751.737	\$320.215.630	\$ 320.319.276	\$ 454.260.005				80,11%	78,92%	77,09%	74,17%
Obligaciones Financieras	\$ 31.008.929	\$45.805.348	\$36.907.285	\$80.743.128	6,04%	12,25%	118,77%	8,15%	8,10%	8,88%	13,18%
Total Pasivo	\$335.760.666	\$353.095.993	\$357.226.562	\$535.003.133	5,16%	1,17%	49,77%	88,26%	87,03%	85,97%	87,35%
		Patrimonio									
Capital	\$ 40.000.000	\$40.000.000	\$40.000.000	\$40.000.000	0,00%	0,00%	0,00%	10,51%	9,86%	9,63%	6,53%

BALANCE GENERAL											
	2014	2015	2016	2017	Variación			Pesos			
					2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2014	2015	2016	2017
Resultados											
Ejercicios	\$ 8.393.621	\$9.549.463	\$9.549.463	\$28.694.229	13,77%	0,00%	200,48%	2,21%	2,35%	2,30%	4,69%
Anteriores											
Resultado ejercicio	-\$ 3.717.161	\$3.078.147	\$8.750.101	\$8.750.101	-182,81%	184,27%	0,00%	-0,98%	0,76%	2,11%	1,43%
Total											
Patrimonio	\$44.676.460	\$52.627.610	\$58.299.564	\$77.444.330	17,80%	10,78%	32,84%	11,74%	12,97%	14,03%	12,65%
Total P+P	\$380.437.126	\$405.723.602	\$415.526.126	\$612.447.464	6,65%	2,42%	47,39%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

5.5.3.2 Indicadores Financieros A continuación, se detallan los indicadores financieros de los años 2014, 2015, 2016 y 2017. ver tabla 24.

Tabla 22.

Indicadores Financieros

		Formula	2014	2015	2016	2017
Liquidez	Razón corriente	Activo corriente/pasivo corriente	1,02	0,93	0,84	1,17
	Capital trabajo neto	Activo corriente -pasivo corriente				
	Capital trabajo financiero	Activo corriente				
	EBITDA	UAII + depreciación + amortización	\$28.392.250	\$37.421.541	\$55.349.904	\$97.228.697
	Margen EBITDA	EBIDTA/Ventas*100%	9%	10%	12%	20%
Endeudamient	Endeudamiento total	(Pasivo/activo)*100%	88%	87%	86%	87%
	Cobertura de intereses	(Gasto financiero/UAII)*100	89%	86%	71%	65%
	Margen operacional	Utilidad operacional/ventas*100%	8,18%	8,33%	8,96%	16,05%
Rentabilidad	Margen neto	Utilidad neta/ventas*100%	-1,16%	0,80%	1,25%	3,90%
	Rentabilidad activo (ROA)	Utilidad neta/activo*100%	-0,98%	0,76%	1,37%	3,13%
	Rentabilidad patrimonio (ROE)	Utilidad neta/patrimonio*100%	-8,32%	5,85%	9,73%	24,72%

El endeudamiento total está dado por la relación entre activos y pasivos totales, lo cual indica que por cada 100 pesos que hay en la inversión total están financiados por el estado, empleados y proveedores. La inmobiliaria por cada 100 pesos que tiene en inversión, más de 85 han sido financiados por terceros. La cobertura de intereses año a año ha ido mejorando, puesto que con la utilidad que genera la operación más los ingresos no operacionales se han cancelado menos gastos financieros. Para el año 2014 por cada 100 pesos de la operación más los ingresos no operacionales 89,35, eran para cubrir gasto financiero mientras que para el 2017 por cada 100 son 65,40 para el mismo gasto.

El margen operacional y el margen neto indican del total de los ingresos cuanto es utilidad operacional y cuanto queda de utilidad neta. La inmobiliaria para el 2014 por cada 100 pesos que genera de ingresos, convierte 8,18 en utilidad operacional y esta cifra en el 2017 se ve un aumento, alcanzando un 16,05 lo que indica que hubo una buena administración de los gastos de operación y venta.

6. Formulación del nuevo marco estratégico de la Inmobiliaria e Ingeniería AJC LTDA.

Para formular el marco estratégico, se tuvo en cuenta la teoría propuesta por J. Porras & J. Collins en su libro “Empresas que perduran”, en el cual los autores dividen la visión de la organización en dos grandes pilares: La definición de la ideología central el futuro imaginado.

6.1 Ideología Central

Esta teoría se encuentra basada en dos pilares fundamentales que son los valores centrales y el propósito central. Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda., desarrolló la siguiente metodología con su equipo de líderes.

En primer lugar, se realizó una mesa de trabajo para construir los valores centrales y posteriormente se aplicaron dos cuestionarios “Identificando los valores personales” Ver Anexo A, e “Identificando los valores centrales” Ver Anexo B.

6.1.1 Valores Centrales En la tabla 25, se observa la tabulación del cuestionario inicial cuyo objetivo era identificar los valores que tenían de casa los fundadores y directivos.

Al revisar los resultados se encuentra que existen valores personales comunes, es coherente dado que la organización es familiar. En este punto los valores más representativos son:

- Honestidad
- Respeto

- Responsabilidad
- Amor

En la tabla 26 se observa el resumen de los valores que ellos consideran que representan a la inmobiliaria. Al analizar las respuestas, se encuentra unificación de valores personales con los valores centrales, por lo tanto, los valores centrales para la Inmobiliaria son:

- Honestidad
- Respeto
- Servicio
- Responsabilidad

Tabla 23.

Tabulación valores personales

Valores personales	Lider 1	Lider 2	Lider 3	Lider 4	Lider 5	Lider 6
¿Mencione cuál fue el valor más importante que usted evidencio durante su crianza?	Ética	Respeto	Amor	Honestidad	Honestidad	Amor
¿Qué valores personales trae Ud. a su trabajo? (Deben ser tan esenciales que Ud. estaría dispuesto a defenderlos independientemente de que sean recompensados o no).	Puntualidad	Respeto	Unión Familiar	Honestidad	Respeto	Respeto
	Compañerismo	Honestidad	DIOS	Respeto	Lealtad	Honestidad
	Presentación	Responsabilidad	Honestidad	Responsabilidad	Honestidad	Colaboración
	Cordialidad	Gratitud	Fidelidad	Compromiso	Responsabilidad	Empatía
¿Cuáles son los valores centrales que Ud. les diría a sus hijos que defiende en su trabajo y que le gustaría que ellos también defendieran cuando les toque el turno de ser trabajadores adultos?	Puntualidad	Respeto	Unión Familiar	Honestidad	Respeto	Respeto
	Compañerismo	Honestidad	Responsabilidad	Respeto	Lealtad	Honestidad
	Presentación	Responsabilidad	DIOS	Responsabilidad	Honestidad	Colaboración
	Cordialidad	Gratitud	Organización	Compromiso	Responsabilidad	Empatía

Tabla 24.

Tabulación valores centrales

VALORES CENTRALES	LIDER 1	LIDER 2	LIDER 3	LIDER 4	LIDER 5	LIDER 6
Mencione 4 valores centrales que definen la esencia de Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda.	Puntualidad	Respeto	Amabilidad	Servicio	Responsabilida d	Organizació n
	Servicio	Honestidad	Honestidad	Compañerism o	Respeto	Amabilidad
	Colaboración	Responsabilida d	Organización	Respeto	Lealtad	Honestidad
	Ética	Gratitud	Servicio		Honestidad	Empatía

A continuación, se presentan entonces las definiciones de cada uno de los valores que han sido elegidos dentro de los “valores centrales”:

Honestidad: Todas nuestras actividades las realizamos de forma recta, integra y justa.

Respeto: Reconocemos las distintas formas de pensar de las demás personas; con lo que logramos convivir de forma armónica.

Servicio: Entregamos un servicio basado en la asesoría de calidad, cordialidad y apoyo hacia nuestros clientes, con el fin de lograr satisfacer sus necesidades y velar por sus intereses.

Responsabilidad: Garantizamos a nuestros clientes, proveedores, trabajadores y sociedad en general cumplir con la totalidad de nuestras obligaciones adquiridas.

Propósito Central

La organización define sus servicios en tres grandes unidades de negocios, las cuales identifican el propósito central, los cuales serían en este caso

- Servicio de arrendamiento para inmuebles para vivienda y comercio.
- Venta de inmuebles para vivienda y comercio.
- Servicio de avalúos de inmuebles para vivienda y comercio.

Para establecer el propósito central se utilizaron dos metodologías, “Los cinco por qué” y “La actividad del asesino de empresas”. Ver anexo C y D.

El objetivo de la actividad de “Los cinco por qué” es indagar la raíz de la importancia que significa los servicios que presta la inmobiliaria a los clientes y de esta manera ir descubriendo el propósito de la organización. En la tabla 27, se observa los resultados de la actividad.

En la tabla 28, se encuentran los resultados de la actividad “El asesino de empresas” que tiene por objetivo descubrir, según los implicados en la actividad, qué se perdería si la empresa dejara de existir.

Tabla 25.

Resultados actividad “Los Cinco Por qué”

Por qué	Lider 1	Lider 2	Lider 3	Lider 4	Lider 5	Lider 6
1	Soluciona una necesidad de vivienda	Brindar una solución a una necesidad	Le brindamos la oportunidad a una familia a que obtenga una vivienda en arriendo o venta	Por la experiencia y el conocimiento del sector	Porque brindan calidad de vida a los clientes	Porque brindan asesoría a los clientes en los procesos de arriendo, venta y avalúos.
2	Determina un valor real	Se le brinda acompañamiento profesional y eso le dan tranquilidad	Ofrecemos los inmuebles de acuerdo a las necesidades de la familia	Porque la tranquilidad y confianza en los agentes inmobiliarios hace más amable el proceso.	Porque se evidencia una superación personal asesorada por expertos.	Porque permite aumentar la probabilidad de éxito al momento de comprar, arrendar o avalúos.
3	Hacemos que una familia viva feliz	Al darle una solución de una forma profesional se le brinda	Que ellos encuentren lo mejor	Porque vivir en un nuevo inmueble o recibir dinero por la inversión no debe llevar consigo un dolor de cabeza.	Porque se cumplen las metas personales	Porque ayudamos a conseguir los sueños y metas propuestas a familias y personas.

Por qué	Lider 1	Lider 2	Lider 3	Lider 4	Lider 5	Lider 6
		tranquilidad y certeza.				
4	Que sea la mejor compra	La persona al tener tranquilidad y certeza frente a una solución profesional, la persona sabe que escogió bien y puede evolucionar en otros aspectos.	Que la familia este feliz con lo le ofrecimos y se sientan bien con los servicios prestados por nosotros y continuar siempre con nosotros.	Porque seguramente vivir ahí o vender ese inmueble es un paso en el camino para alcanzar las metas o propósitos familiares	Porque se hacen realidad los sueños de las personas.	Porque da felicidad a las personas.

Tabla 26.

Resultados de la actividad “El Asesino de Empresas”

PREGUNTAS	LIDER 1	LIDER 2	LIDER 3	LIDER 4	LIDER 5	LIDER 6
P1	No	No	No	No, hay cosas que no tiene precio	No	No
P2	La empresa se constituyó con	La confianza creada entre los	Que se acabara lo que se	Se pierde la relación empresa -	El legado familiar, el esfuerzo de	Una posibilidad infinita de

PREGUNTAS	LIDER 1	LIDER 2	LIDER 3	LIDER 4	LIDER 5	LIDER 6
	una finalidad y es proyectarla a nivel generacional para beneficio de todos.	clientes (internos y externos) y el buen nombre de sus fundadores	construyó con tanto esfuerzo, con todos los valores que se construyó, y el propósito que es el servicio inmobiliario.	cliente que se ha construido con tanto esfuerzo tantos años.	tantos años, los sueños y los anhelos, la confianza de los clientes.	crecimiento, no solo laboral sino personal para mis hijos y demás generaciones.
P3	Por lo dicho anteriormente. Para trabajo y beneficio no solo para generación, sino a posteriori.	Estamos creando a nivel de mercado una marca diferente y que genera en la gente una recordación, además de crear vínculos a largo plazo.	Porque se perpetúe la empresa que construyó la familia y siga la familia prestando este servicio.	Porque tiene mucho potencial. Hay en ella profesionales íntegros con la actitud y conocimientos necesarios para hacerla crecer.	Para consolidar un propósito familiar, para consolidar la imagen y la confianza.	Familia que orientan a personas de corazón en lo que están buscando, es el legado de la familia Gómez González a la sociedad, una familia excepcional.

Al analizar los resultados expuestos en la tabla 27, se observa la introspección de cada líder frente a la importancia de los servicios de la inmobiliaria y se encuentran ideas que describen el propósito central de la organización. Entre en las ideas principales están:

- Hacemos que una familia viva feliz.
- Se brinda tranquilidad y certeza.
- Necesidades de familia.
- Se brinda tranquilidad.
- Se cumplen metas.
- Se hacen realidad los sueños.
- Ayudamos a conseguir los sueños
- Se brinda felicidad a las personas.

El análisis de los resultados de la tabla 28, a las preguntas ¿Qué se perdería si la empresa dejara de existir?, ¿Por qué es importante que la empresa continúe existiendo?, permite concluir que la organización tiene un legado con las familias Santandereanas.

La definición del propósito central una vez realizada las dos actividades es:

“Brindar a las familias santandereanas tranquilidad y confianza a través de nuestros servicios inmobiliarios”.

6.2 Futuro Imaginado

El futuro imaginado lo conforma una meta audaz (MEGA) y una descripción vivida.

6.2.1 Meta audaz (MEGA) El ideal de una organización es plantear objetivos retadores y consientes de eso una MEGA debe ser clara, pero a su vez demasiado exigente, porque lo que se quiere lograr con ella es unificar los esfuerzos y focalizarlos en un punto central.

Siguiendo la misma metodología anterior la MEGA se construyó por medio de talleres similares a los de la ideología central y los resultados se observan en la tabla 29, el objetivo es proyectar al equipo directivo a 20 años y se plantearon 5 preguntas.

Tabla 27.

Resultados “Construyendo la MEGA”

PREGUNTAS	LIDER 1	LIDER 2	LIDER 3	LIDER 4	LIDER 5	LIDER 6
¿Qué nos gustaría ver?	Una empresa solida compitiendo como una de las más grandes del mercado	Instalaciones: tecnológicamente y estéticamente muy actualizada. Personal profesional de altas calidades humanas.	Una empresa prospera , hijos y nietos hablando el mismo idioma de la actividad inmobiliaria, con proyectos cumplidos y por cumplir.	Una empresa consolidada y exitosa y de la cual sus miembros se sientan orgullosos.	Ser reconocidos a nivel nacional e internacional por el gremio inmobiliario, ser la empresa con la mayor facturación del gremio inmobiliario, tener una organización estructurada donde cada miembro de la familia tenga un rol específico.	Una empresa grande como más empleados, clientes y recordación. Posibilidad laboral para la familia interesada.
¿Cuál sería el aspecto de la compañía?	Una empresa caracterizada por su ética .	Solides económica y ética .	Que a pesar de la tecnología tenga en cuenta a las personas. Empresa muy grande, con comodidades	Empresa sólida , con amplia experiencia en el mercado y excelente servicio	Una infraestructura imponente que guarde los colores y la imagen corporativa	Imagen corporativa muy bien manejada, más grande su espacio físico, con un equipo

PREGUNTAS	LIDER 1	LIDER 2	LIDER 3	LIDER 4	LIDER 5	LIDER 6
			muchos inmuebles y sea la mejor en servicios y valores.			comercial muy estructurado y grande.
¿Cómo sería para los empleados?	La empresa ideal, un orgullo no solo de ellos sino de sus familias.	Un lugar envidiable para trabajar, no solo por sus instalaciones, sino por su desarrollo por su nivel profesional y personal.	Empleados felices muy bien con sus jefes y los valores que dejaron los anteriores.	El lugar donde quieren trabajar, en donde cada uno responde por sus labores, de manera autónoma impulsado por su sentido de pertinencia.	La empresa con la mejor remuneración de las empresas del sector.	Sería un lugar increíble para trabajar, muy agradable, familiar, con grandes beneficios.
PREGUNTAS	LIDER 1	LIDER 2	LIDER 3	LIDER 4	LIDER 5	LIDER 6
¿Qué debería haber logrado?	Las metas propuestas en cuanto a colocación y	Un posicionamiento de marca, además de crecimiento	Todas las metas	Crecer, ser un referente en el sector y la	Consolidada como la empresa de mayor	Posicionarse a nivel departamental

PREGUNTAS	LIDER 1	LIDER 2	LIDER 3	LIDER 4	LIDER 5	LIDER 6
	cumplimiento de los compromisos adquiridos.	organizado y escalonado.		empresa ejemplo.	reconocimiento por las personas	
Si alguien escribiera un artículo sobre esta compañía para una revista de negocios importante dentro de 20 años. ¿Qué diría?	Empresa orgullo de Santander	Empresa familiar que se ha consolidado, por los valores corporativos y familiares de sus fundadores, que ha crecido de una forma tal que ha dejado impresionado a propios y extraños, además de dejar huella positiva y de alegría en sus partes interesadas.	Inmobiliaria AJC la mejor en servicios inmobiliarios y valores. "familia unidad siempre progresa y permanece unidad" viva la familia	AJC, se consolida como empresa ejemplo en el sector inmobiliario por su exponencial crecimiento en los últimos 20 años y su increíble rendimiento a la fecha.	En la revista Forbes, como la empresa de mayor crecimiento.	Diría que empezó como el sueño de una familia, por un padre y sus hijos.

Luego de analizar los resultados resaltan proyecciones tales como:

- Una empresa sólida.
- Solidez económica y ética.
- Una empresa prospera.
- Una empresa consolidada y exitosa.
- Ser reconocidos a nivel nacional e internacional por el gremio inmobiliario.
- Ser la empresa con la mayor facturación.
- La empresa con la mejor remuneración para sus empleados del sector.
- Sería un lugar increíble para trabajar.
- Un lugar envidiable para trabajar.
- Crecer, ser un referente en el sector y la empresa ejemplo.
- Empresa orgullo de Santander.

El resultado del taller es la siguiente MEGA:

“En el 2028, Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda., será reconocida en Colombia, como una empresa santandereana referente en el sector por su solidez y éxito en el mercado inmobiliario”

Descripción vivida

Además de MEGA, una proyección de futuro requiere lo que una descripción vívida en otras palabras una descripción específica, vibrante, cautivadora de lo que será alcanzar la MEGA. Para la construcción de la descripción vivida se debe pensar en cómo traducir la visión de palabras a imágenes, crear una imagen que las personas se pueden llevar en sus cabezas.

“Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda., una gran familia, brindando a las familias santandereanas servicios inmobiliarios de la mejor calidad”.

6.3 Establecer los objetivos estratégicos que perseguirá la empresa durante los próximos 5 años.

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados al aplicar ciertas estrategias. Hacia las cuales deben estar encaminadas las acciones que se llevarán a cabo. Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos y congruentes entre las unidades de la organización y cada uno de ellos debe relacionarse con un límite de tiempo.

En este caso, los objetivos estratégicos se definen a partir de las cuatro perspectivas que proponen la metodología de gestión Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (2009): Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, aspectos que según los autores son fundamentales y deben ser objeto de análisis puesto que son los que permitirán dentro de una organización el efectivo desarrollo de estrategias.

Se retomaron con la dirección los resultados del análisis del entorno externo e interno realizado en el capítulo 7 y las conclusiones de la Matriz DOFA y en una mesa de trabajo se determinaron los objetivos según cada perspectiva.

6.3.1 Objetivos Perspectiva Financiera. Como resultado, se establecieron 13 objetivos estratégicos enfocados en propósito central y el futuro esperado.

6.3.2 Objetivos Perspectiva Financiera

- Maximizar la rentabilidad
- Optimizar Costos Operacionales

- Incrementar Facturación

6.3.3 Objetivos Perspectiva Cliente

- Fidelizar Clientes
- Llegar a nuevos nichos de mercado.

6.3.4 Objetivos Perspectiva Procesos Internos

- Optimizar los procesos internos.
- Mejorar la calidad del servicio
- Fortalecer el área comercial

6.3.5 Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Desarrollar el talento humano.
- Innovar en tecnologías apropiadas del sector.
- Crear ambientes favorables para el cliente interno y externo.
- Garantizar el mejor equipo humano.
- Comunicar mensajes claros a las partes interesadas.

7. Diseño del Método de Gestión Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral, también conocido como Balanced ScoreCard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. El Cuadro de Mando Integral, representa la ejecución de la estrategia de una compañía o un área de esta última, desde el punto de vista de la dirección general. Dentro de las principales características de esta metodología se encuentra que utiliza tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? y valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa

que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de Cuadro de Mando Integral. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito, pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: las inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

7.1 Diseño del Mapa Estratégico

Se realizó el diseño del Mapa Estratégico, resumiendo los objetivos estratégicos definidos anteriormente para cada perspectiva y junto con esto, se determinó la relación causa y efecto entre estos objetivos ya definidos.

Para el logro del correcto diseño y objetivo de este trabajo se requiere que este mapa estratégico plasme de manera clara y precisa cada objetivo definido anteriormente. Para esto se realizaron reuniones con la alta dirección de la Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda., y se validó el mapa estratégico.

A partir de los objetivos estratégicos mencionados anteriormente, a continuación, se presenta la relación causa-efecto existente entre estos:

Para lograr **incrementar la facturación** se debe asegurar el cumplimiento de “**llegar a nuevos nichos de mercado**” y “**fidelizar los clientes actuales**”. Para ello es importante fortalecer el proceso comercial desde el aumento de asesores en la venta de viviendas, ejecutar el plan de

marketing y posicionar la marca. Así las cosas, al fidelizar los clientes actuales, se logra reducir los **costos asociados a la operación y mejorar la calidad del servicio prestado**, lo cual contribuye al aumento de la rentabilidad de la compañía. La consecución de los objetivos estratégicos de las tres perspectivas superiores se logra a través del **desarrollo del talento humano**, innovando **en tecnologías, creando ambientes favorables, comunicando mensajes claros y con el mejor equipo humano**.

Para asegura la mejora de la calidad del servicio, se requiere garantizar el mejor equipo humano y mantener los mensajes claros.

El mapa estratégico presentado a continuación muestra las relaciones causa-efecto que existen entre los objetivos estratégicos planteados, descritas anteriormente. Ver Figura 11.

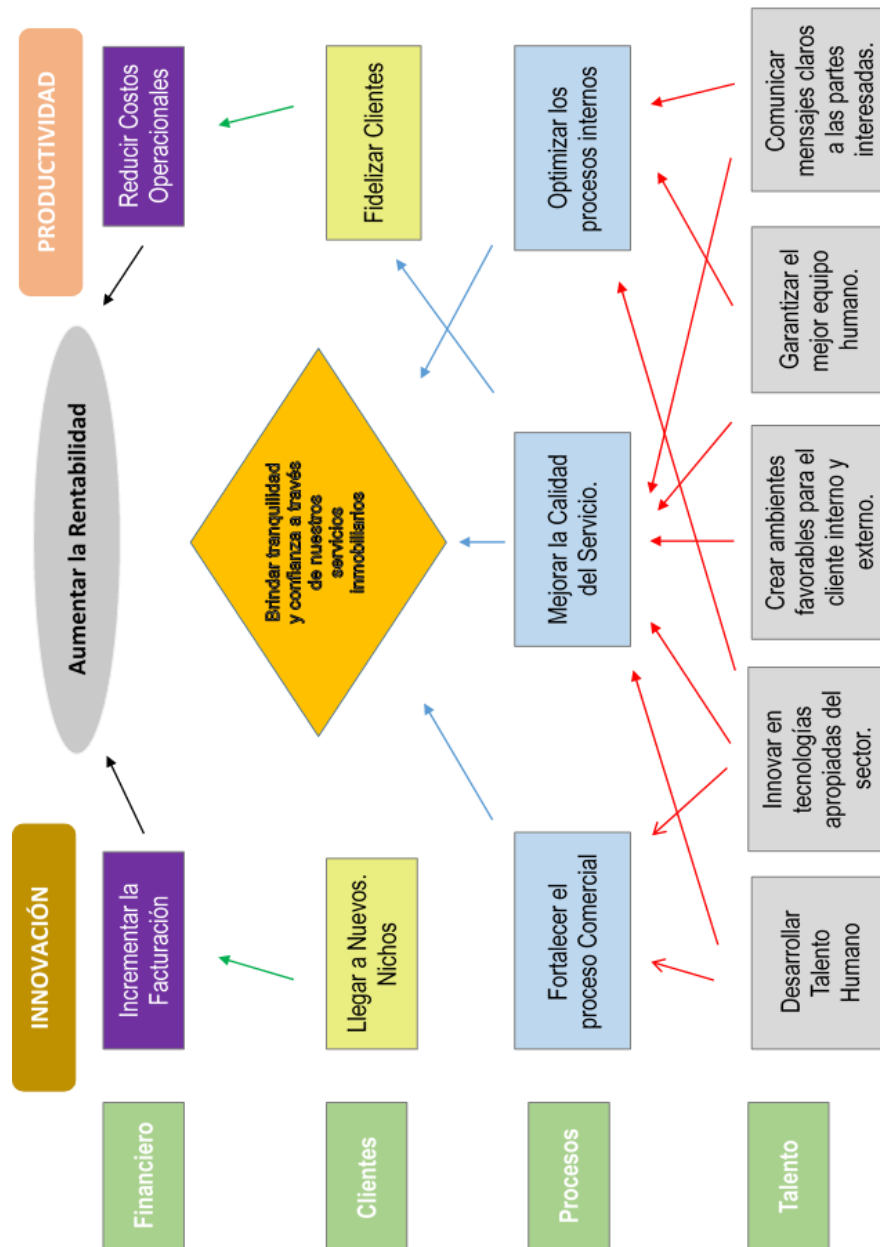


Figura 11. Mapa Estratégico Relación Causa - Efecto

7.2 Diseño de los Indicadores KPI's.

En la actualidad la Inmobiliaria e Ingeniería AJC Ltda., no posee un sistema de indicadores que midan la gestión estratégica actual. Es por esto que como parte de este proyecto, se describen los indicadores claves identificados por la alta dirección en cada uno de los objetivos. Ver tabla 30.

Tabla 28.

Relación Objetivos vs Indicadores KPI's

Objetivos	Perspectiva	Indicadores
Aumentar la rentabilidad	Financiera	Rentabilidad sobre ventas
Reducir gastos operacionales		Menor gasto administración por ventas
		Menor gasto operacional por ventas
Incrementar la facturación		Aumentar ventas
Fidelizar Clientes	Cliente	Anticiparnos a las necesidades de los clientes
Llegar a nuevos nichos de mercado.		Negocios en Servicios generales
		Negocios en Avalúos
Optimizar los procesos internos	Procesos	Proyectos de Mejoramiento Interno
Mejorar la calidad del servicio	Internos	Satisfacción de clientes
Fortalecer el área comercial		Plan de marketing
		Posicionar marca
		Asesores comerciales
Desarrollo del talento humano	Aprendizaje y Crecimiento	Formación profesionalización inmobiliaria
Innovar en tecnologías apropiadas del sector.		Proyectos tecnológicos
Crear ambientes favorables para el cliente interno y externo.		Mejoras en el ambiente laboral

Objetivos	Perspectiva	Indicadores
Garantizar el mejor equipo humano.		Desempeño del personal
Comunicar mensajes claros a las partes interesadas.		Cumplimiento de los comités

En la tabla 31 se determinaron el número de indicadores (Kpi's) por perspectiva.

Tabla 29.

Nº Indicadores por perspectiva

Perspectiva	Nº Kpi's
Financiera	4
Cliente	3
Proceso Interno	5
Aprendizaje	5
	17

7.3 Descripción de los Indicadores KPI's

En la tabla 32, se detallan los componentes clave que definen cada uno de los indicadores.

Tabla 30.

Descripción de los Indicadores KPI's

Objetivos	Persp.	Indicadores	Formula	Meta	Frec.	Líder
Aumentar la rentabilidad	Financiera	Rentabilidad sobre ventas	$(\text{Utilidad antes de impto} / \text{total ingresos}) * 100$	7%	Anual	Financiero
Reducir gastos operacionales		Menor gasto administración por ventas	$(\text{Gastos admin} / \text{Ingresos Operacionales}) * 100$	35%	Semestral	Financiero
		Menor gasto operacional por ventas	$(\text{Gastos operacionales} / \text{ventas}) * 100$	40%	Semestral	Comercial
Incrementar la facturación		Aumentar ventas	$(\text{Ventas actuales} - \text{ventas anteriores} / \text{ventas anteriores}) * 100$	10%	Mensual	Comercial
Fidelizar Clientes	Cliente	Anticiparnos a las necesidades de los clientes	$(\text{N}^\circ \text{ Clientes Fidelizados} / \text{N}^\circ \text{ desocupaciones previstas}) * 100$	85%	Mensual	Comercial
Llegar a nuevos nichos de mercado.		Negocios en Servicios generales	$(\text{N}^\circ \text{ Arreglos Realizados} / \text{N}^\circ \text{ Solicitudes de Arreglos}) * 100$	90%	Mensual	Comercial
		Negocios en Avalúos	Nº Avalúos realizados mes.	1	Mensual	Avalúos

Objetivos	Persp.	Indicadores	Formula	Meta	Frec.	Lider
Optimizar los procesos internos	Procesos Internos	Proyectos de Mejoramiento Interno	(N° Proyectos de Mejoramiento Ejecutados/ N° Proyecto de Mej Planificados)*100	100%	Semestral	Gerencia
Mejorar la calidad del servicio		Satisfacción de clientes	(N° Llamadas a Clientes nuevos+ Cliente Salida)/ Total Clientes)*100	100%	Mensual	Calidad
Fortalecer el area comercial		Plan de marketing	(N° Estrategia/ N° Total Estrategias del Plan)*100	100%	Anual	Comercial
		Posicionar marca	(N° Estrategias Ejecutadas/N° Estrategia de Posicionamiento de Marca)*100	100%	Anual	Comercial
		Asesores comerciales	N° Asesores Comerciales	5	Anual	Comercial
Desarrollo del talento humano	Aprendizaje y Crecimiento	Formación profesionalización inmobiliaria	(N° Colaboradores Certificados/N° Total de Colaboradores)*100	95%	Anual	Gerencia

Objetivos	Persp.	Indicadores	Formula	Meta	Frec.	Lider
Innovar en tecnologías apropiadas del sector.		Proyectos tecnológicos	$(N^{\circ} \text{ proyectos de tecnología/ } N^{\circ} \text{ Proyectos propuestos}) * 100$	50%	Anual	Gerencia
Crear ambientes favorables para el cliente interno y externo.		Mejoras en el ambiente laboral	$(N^{\circ} \text{ proyectos de mejora amb/ } N^{\circ} \text{ Proyectos propuestos}) * 100$	80%	Semestral	Gerencia
Garantizar el mejor equipo humano.		Desempeño del personal	Promedio de desempeño del personal	85%	Semestral	Calidad
Comunicar mensajes claros a las partes interesadas.		Cumplimiento de los comités	$(N^{\circ} \text{ comité realizados/ } N^{\circ} \text{ comité programados}) * 100$	100%	Mensual	Calidad

8. Socialización nuevo Marco Estratégico y Mapa estratégico completo.

No es suficiente con crear y construir un nuevo marco y plan estratégico si este queda solo en esto. La divulgación es algo fundamental y se debe hacer en todos los niveles y a todos los empleados. Lo que se quiere lograr con la divulgación es: darlo a conocer, lograr que lo interioricen (que entiendan la utilidad y el por qué se hizo), que lo hagan suyo (fomentar sentido de pertenecía) y que actúen alineados.

8.1 Plan de acción

Para conseguir mejores resultados en este proceso de divulgación se estructura un plan a seguir a partir del público al cual se le presenta, según los equipos de trabajo y con el fin de adaptar el mensaje de la manera más idónea, para así realmente alinear su trabajo diario con el marco estratégico establecido.

Así las cosas, se comienza por reconocer la existencia de 5 equipos de trabajo, conformados por los algunos stakeholders de la siguiente manera:

- Todos los empleados
- Gerente y Subgerente
- Fuerza comercial
- Atención a público
- Familia Gómez González

Hecho esto, en el siguiente cuadro se consolida el plan de acción, con lo que se busca estructurar de la forma más clara y precisa posible.

Equipo	Actividad	Mensaje Clave	Resultado Esperado
Todos los empleados.	Presentación del nuevo marco estratégico.	TODO cuenta y TODO es importante.	Dar a conocer y alinear todas las acciones en pro del nuevo marco estratégico.
Gerente y Subgerente.	Socialización y aprobación del nuevo direccionamiento estratégico.	Posicionar la compañía en el sector inmobiliario y crear una identidad propia.	Aprobación del nuevo direccionamiento estratégico para ponerlo en marcha y conseguir todos los resultados esperados.
Fuerza Comercial. Atención a público.	Presentación de los nuevos objetivos e indicadores con los cuales se va a medir las distintas perspectivas	TODOS somos fundamentales para lograr como equipo los objetivos trazados.	Que la fuerza comercial y atención al cliente conozcan qué es lo que se quiere lograr en las diferentes perspectivas de la compañía y trabajen en grupo para conseguir esos resultados.
Familia Gómez González.	Entrega de los resultados obtenidos después de realizadas las distintas actividades con las que se construyó el marco estratégico.	La compañía es una familia y es el reflejo de la familia Gómez González.	Valores centrales, propósito central, meta audaz y descripción vivida de acuerdo a las manifestaciones realizadas por la familia.

A continuación, se presenta el mapa estratégico completo, el cual va a ser socializado con el personal de la inmobiliaria para que cada uno reconozca su responsabilidad frente a los objetivos estratégicos, indicadores y sus respectivas metas. Ver Tabla 33.

8.2 Iniciativas estratégicas

En la tabla 33, se observan las iniciativas estratégicas propuestas por el equipo directivo para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, se han retomado algunas de la matriz DOFA.

Tabla 31.

Iniciativas Estratégicas

N°	Iniciativas Estratégicas
1	Potenciar plataforma WEB de la organización, con el fin de disminuir los trámites presenciales de los clientes, brindando mejor servicio.
2	Plan de Posicionamiento de Marca.
3	Plan de Marketing, reforzando los beneficios de la ley para arrendamiento.
4	Creación de una fuerza de ventas para el sector de venta de vivienda.
5	Crear la unidad de negocio de Avalúos.
6	Plan de Formación para la profesionalización inmobiliaria.
7	Proyecto de mejoramiento de los procesos internos con el fin de alinearse con el proyecto de ley 124 de 2017.
8	Creación unidad de negocios de servicios generales, con el fin de ofrecer un servicio integral al propietario y atención al cliente de final - Usuario.
9	Proyecto de Implementación del Sistema de Gestión HSEQ, basados en los modelos ISO.
10	Acercamiento y relacionamiento con las empresas de seguridad privada.
11	Diseño e implementación del Plan de Marketing.

N°	Iniciativas Estratégicas
12	Implementación de CRM Clientes, con el fin de conocer las necesidades de nuestro cliente de manera inmediata y oportuna.
12	Diseñar la matriz de riesgos empresariales de la inmobiliaria
14	Diseñar un modelo de incentivos para los asesores comerciales, con el fin de aumentar las ventas.

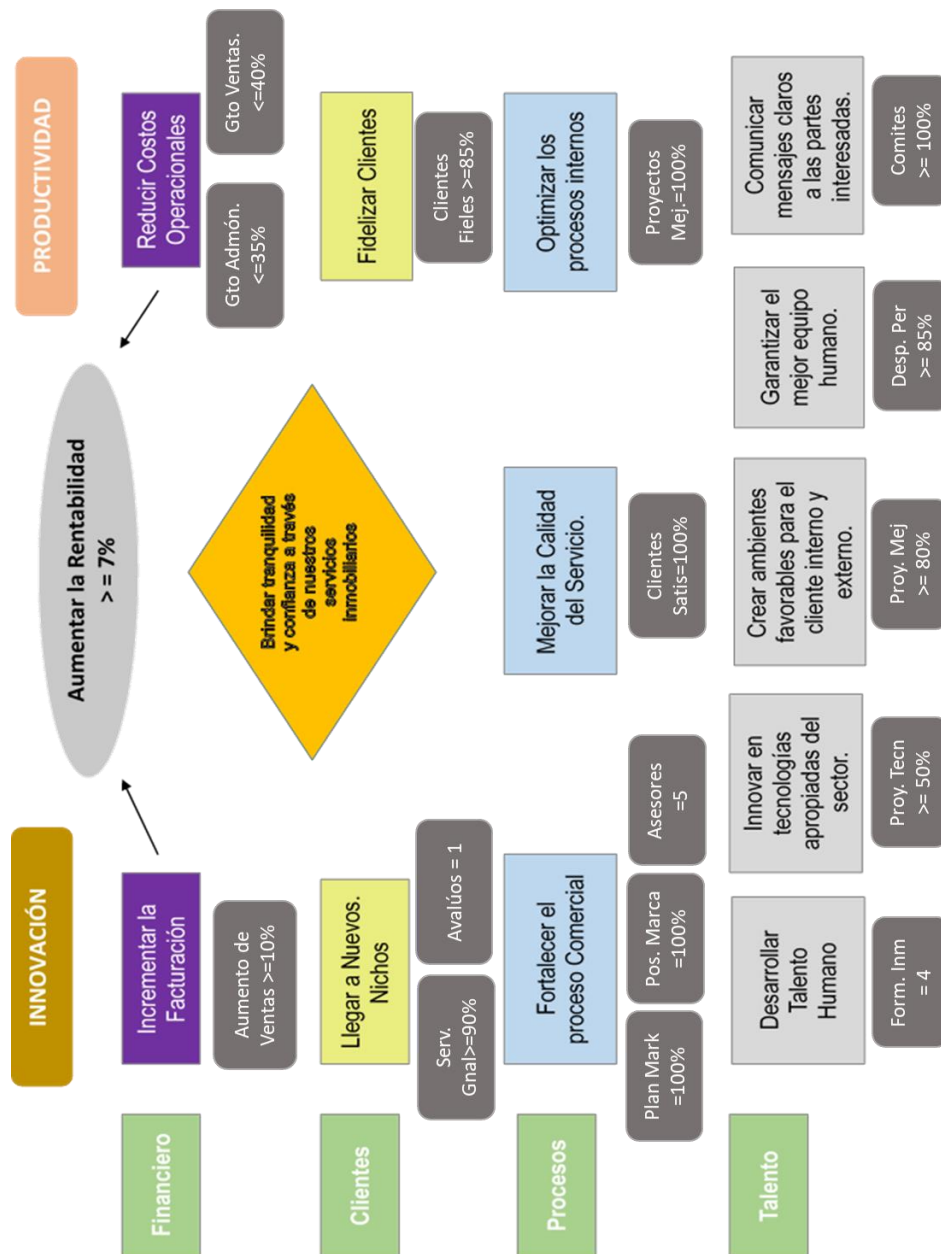


Figura 12. Mapa Estratégico Completo

Referencias Bibliográficas

- Amo, F. B. (2011). El Cuadro de Mando Integral. Balanced Score Card. ESIC Editorial.
- Bonilla, L. B. (2003). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. EUNED.
- Briceño, M. C. Moreno, E. T. (2015). Direccionamiento estratégico: Evolución y estado del Arte. EAE.
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. *Vía Salud*.
- Dasi, C. A. Dolz, C. D. Ferrer, C. O. Iborra, M. J. (2014). Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas.
- Durant-Mérget, B. Lebon, Y. Van, N. L. (2014) La caja de herramientas. Mercadotecnia. Grupo Editorial Patria.
- Frances, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Educación.
- Kaplan, R. S. Norton, D. P. El cuadro de mando integral. The balanced Score Card. Grupo Planeta Spain.
- Monroy, A. M. (2006). Metodología para elaborar el marco estratégico de una empresa.
- 50minutos.es. Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. 50minutos.es.